

グローバル化時代のマーケティングコミュニケーション ー21世紀の広告・広報コミュニケーション戦略ー

三宅隆之

はじめに

- I. コミュニケーションの基礎概念
 - II. 協創によるコミュニケーション
 - III. マーケティングコミュニケーション戦略
 - IV. プロダクトアウト型コミュニケーション
 - V. マーケットイン型コミュニケーション
 - VI. 「顧客価値」創造型コミュニケーション
 - VII. CS型プロモーションミックス戦略
 - VIII. 21世紀への広告・広報の課題と展望
- おわりに

はじめに

「情報を制するものが市場を制する」といわれる。コミュニケーション活動は、人間生活や事業組織の現場において有機的に機能させ、成果を上げるための欠かせない要素である。その理由は、人間が各々の目的・目標行動を実施し自分らしさや事業成果を実現するに当たり、ある特定媒体を通じて情報の受発信が行われるからである。

そして企業は広告・広報活動を中心にしながらマーケティングコミュニケーションやコーポレートコミュニケーション戦略を展開する。各種の媒体は、メッセージをコミュニケーションするために情報の発信者によって使用される伝達物であり、受信者は媒体を通じてメッセージの内容を把握する。

今や企業におけるコミュニケーション活動は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビのマスコミ4媒体にインターネットを加えたマスコミ5媒体によって行われている。ITやデジタル技術によるニューメディア社会の到来が、企業広告や広報の概念を180度変革させようとしている。

本論では、こうした背景になかで21世紀の

企業におけるコミュニケーション活動は、どうあるべきかをコミュニケーションの定義などの基礎概念から歴史的に論究し、マーケティングコミュニケーションの方向性を明らかにすることを目的として検証してみる。

I. コミュニケーションの基礎概念

1 コミュニケーションとは

コミュニケーションとは、言葉や記号、ボディランゲージのような誰にでも共通に理解されるシンボルを用いて、自分の考えていること、意思・意図・思い（想い）、アイデア、情報、サービスなどを交換するプロセスを指している。

コミュニケーション (communication) の意味を英和辞典で調べてみると、① (情報・意見などの) 伝達、報道 (すること)、(病気の) 伝染、②通信、連絡、手紙、交信、伝言 (message)、③情報、通報、通話、便り、④連絡、交通、交通機関、⑤報道・通信機関 (無線、ラジオ、新聞、電話など)、(根拠地と戦線との) 連絡「機関」、輸送機関、⑥思想伝達法、⑧聖餐拝受などと訳語化されている。

訳語化された意味から考えるとどちらかと

例えば、一方通行的なワンウェイコミュニケーション (one way communication) のニュアンスが強く感じられる。しかしながら、交信・手紙などによる双方向のインタラクティブコミュニケーション (interactive communication)、ツーウェイコミュニケーション (two way communication) という意味も包含されている。

野末敏明『コトバのイメージ学』電通によれば、コミュニケーションとは、ラテン語の動詞 *communicare* に由来する。この過去分詞は *communicatus* で、その語幹である *communicat* から *communicatio* がつくられこれの斜格の語幹 *communication* がフランス語経由で英語の *communication* になったという。

ラテン語の *communicare* は、共通の、一般的な、公共のという意味があり、物を交換するという基本的なイメージがある。そこから贈り物の意が派生している。したがって、*communicate* には、モノを共有するという意味があり贈り物の意味がある。聖餐式 (*holy comunion*) は、カトリックでは聖体拝領にあたり、イエス・キリストの血と肉を表すパンと葡萄酒とを会衆に分け与えるキリスト教の儀式のことをいう。この始まりはイエスが最後の晩餐で「これが我が身体 (パン) 我が血 (葡萄酒) なり」と言ったことによる。

この晩餐会を通じて神と人間のコミュニケーションが実現する。その核になるものが神からの贈り物であるパンと葡萄酒、つまり血と肉なのである。ではコミュニケーションにおける血と肉は何を指すのであろうか。コミュニケーションの一つのカタチ C F (*commercial film*) のアナロジーで言えば、いうまでもなく映像は肉であり言葉は血である。映像というボディに言葉という血が流れてはじめて C F のコミュニケーションは成立する¹⁾。

以上述べてきたように、コミュニケーションという言葉の由来や意味を歴史的に見ておくことは、マーケティングコミュニケーション

を理解する上で極めて大きな意義がある。

2 ワンウェイコミュニケーションとは

いうまでもなく、ワンウェイコミュニケーションとは、一方通行のコミュニケーション指している。換言すれば、マスコミ 5 媒体であるテレビ、新聞、雑誌、ラジオ、インターネットなどを通じてメッセージを不特定多数の受信者に瞬時に伝達することができるコミュニケーション技法であるといえる。メッセージの幅、つまり間口は広く奥行きは浅いものから深いものまでである情報伝達手法であるといえよう。

このコミュニケーションは、発信者の意図を受信者に比較・選択・選好してもらうような、いわゆる大衆伝達手法としての記事・ニュースとして取り扱うケースが多いようである。受信するしないは受信者の判断に委ねられる。もちろん、発信者の 5 W 1 H の原則は貫かれている。コミュニケーションのフローとしては、発信者→メッセージ (伝達) →受信者という流れになる。

コミュニケーションの手段は、言葉や文字、映像などによって伝達される。双方向のコミュニケーションに見られるように、慣習・心理・態度・動機・行動などを包含した行為は行われないという特徴がある。いわゆる、不特定多数の人々を対象にした一般情報の垂れ流し的な性格を持っている。

しかしながら、一方通行による情報の垂れ流しであっても、受信者自身が興味・関心・好奇心を抱いている情報であれば、記憶にとどめることができる。情報の発信者と受信者とのインタラクティブなコミュニケーション、つまり直接的な対話がないだけである。受信情報に対して即、反応をし自分の意思、つまり自分情報を面と向かってフィードバック (*feedback*) しないだけのことである。

フィードバックとは、受信した情報を自分の頭の中のミキサーでかき混ぜて、自分の意思・意図・思い (想い) を付加価値ある自分情報として創造し発信者に投げ返すこと、つまり情報のキャッチボールをすることであり、プレゼンテーション (*presentation*) ・自

¹⁾ 野末敏明『コトバのイメージ学』電通、1986年、PP74～75。

己演出することに他ならない。

コミュニケーションのフローは、受信者→フィードバック→メッセージ（伝達）→発信者という具合になる。ただ単なる情報の受け売りとは違って、受信者の明確な創意工夫・判断・意思が発信者に反映されるのである。

つまり、フィードバックは、発展的なメッセージのやりとりをすることにより、発信者と受信者の信頼関係を構築するという機能を保持している。ワンウェイコミュニケーションであっても、情報の発信者に対して直接的な対話にしたいという気持ちを起こさせるようなメッセージが大切なのである。

マスコミ5媒体で伝達・報道・放映されるワンウェイコミュニケーションの特徴を挙げると、次のような項目が挙げられる。自分自身が、マスコミ媒体の受信者の一人であるという認識をもって判断してもらいたい。

- ① 一度に数多くの情報を数多くの人に発信でき、しかも早く入手することが可能である。
- ② メッセージの間口は広く、奥行きは浅いものから深いものまでかなり幅広い。
- ③ 多数ある情報メッセージの取捨選択が可能で自由自在である。
- ④ 人間個人および組織を問わず、日常の人間生活行動を起こすときの判断材料になる。
- ⑤ ニーズ・ウォンツ情報の受信によって、自分情報を発信するときの予備知識が得られる。
- ⑥ 情報量が多すぎて整理するのが大変であり、逆に行動に対する目標・目的意識、目的志向が要求される。
- ⑦ 自分の生き方・生き様・ライフスタイルによって、ニーズ・ウォンツ・デザイン情報を明確に認識することができる。

3 ツーウェイコミュニケーションとは

情報の発信者と受信者との間の良好かつ円滑で発展的な双方向のコミュニケーション活動を指してツーウェイコミュニケーションまたは、インタラクティブコミュニケーションという。自分の意思や意図・思い（想い）、ア

イデア、情報、メッセージを相手に働きかけて円滑で良好な効果の上がるコミュニケーション活動の総称である。

ツーウェイコミュニケーションの核になるのは、フィードバックである。マーケティングコミュニケーションは、すべて受信者の発信者に対するフィードバックの中身・内容で決まる。ツーウェイコミュニケーションは情報・メッセージの発信者と受信者間の信頼関係構築の重要な機能を保持している。

双方が良好かつ円滑で好意的な関係性を維持し、発展的なコミュニケーションが行われることが、日常の生活行動はもちろんのこと、組織において効果的な事業活動を推進していく場合にも必要不可欠である。情報のギャップ、つまりコミュニケーションギャップ (communication gap) が露呈することは極力避けなければならない。ノイズ (noise: コミュニケーションを疎外する環境要因) は取り除かなければならない。

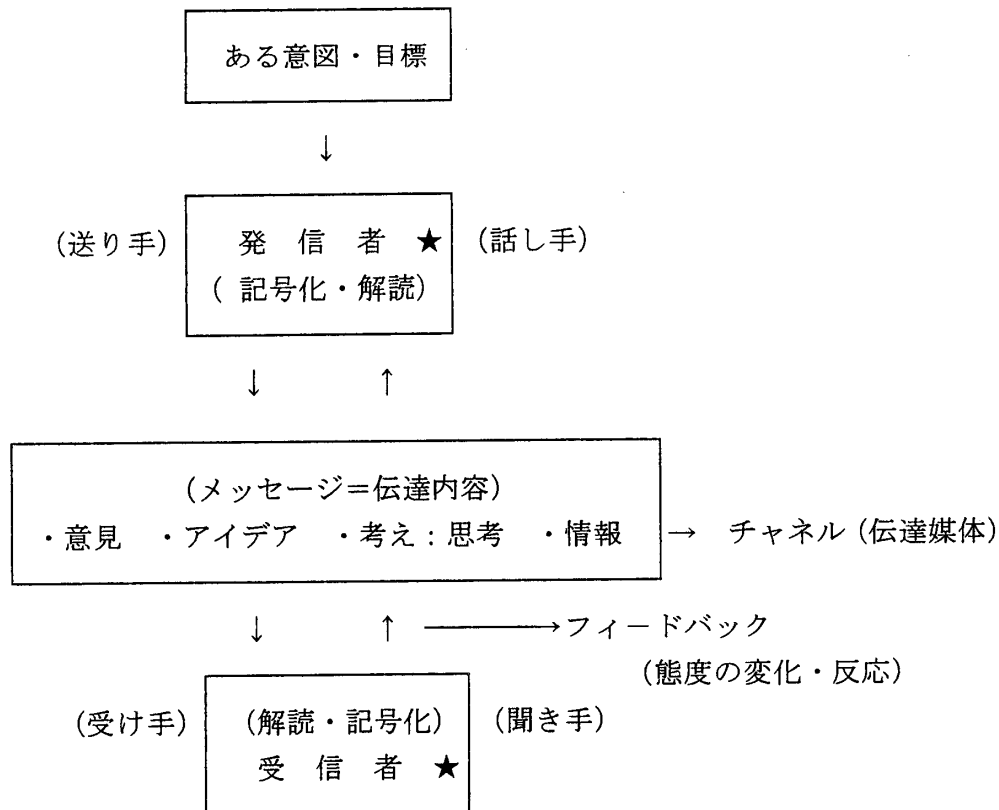
双方向のコミュニケーションのフローは、図表1-1で見るように、①ある目的・意図→②発信者→③メッセージ（伝達：意見、考え、アイデア、情報）→④受信者→⑤フィードバック（反応）→⑥メッセージ（伝達：意見、考え、アイデア、情報）→⑦発信者という流れになる。

こうした受信者である聞き手の態度の変化は、図表1-2のAIDMAの法則で見るように、①attention: 注意・注目→②interest: 興味・関心・好奇心→③desire: 欲求・欲望→④memory: 記憶→⑤action: 行動というフローで行為化される。このフローは消費者の購買心理のプロセスともオーバーラップする。

A～Dまでは、受信者を動機づけること、欲求を起こさせ引きつけることであるといういわば、モチベーション (motivation) の領域である。動機づけられたコミュニケーションによって、発信者情報は記憶され商品選択や店選びなどの代替案を比較・判断をさせる機能を持つに至る。

つまり、コラボレーション (collaboration) させ、同時に受信者の意思・意図をバリエー

図表 1-1 コミュニケーションの仕組み



[注]

- ・★＝ノイズ（雑音）を意味する。コミュニケーションを妨害または破壊する要因を指し環境的な騒音や伝達内容をうまく表現できない（送り手）ことや受け手の興味の欠如などが考えられる。
- ・記号化→考えや思考の内容をコトバに翻訳すること。
- ・メッセージ→記号化された伝達内容を指し言葉・文章・図・絵・映像・身振り・手振り・ボディランゲージなどがある。
- ・解読→記号化されたメッセージを自らの考えや思考に当てはめて理解すること。

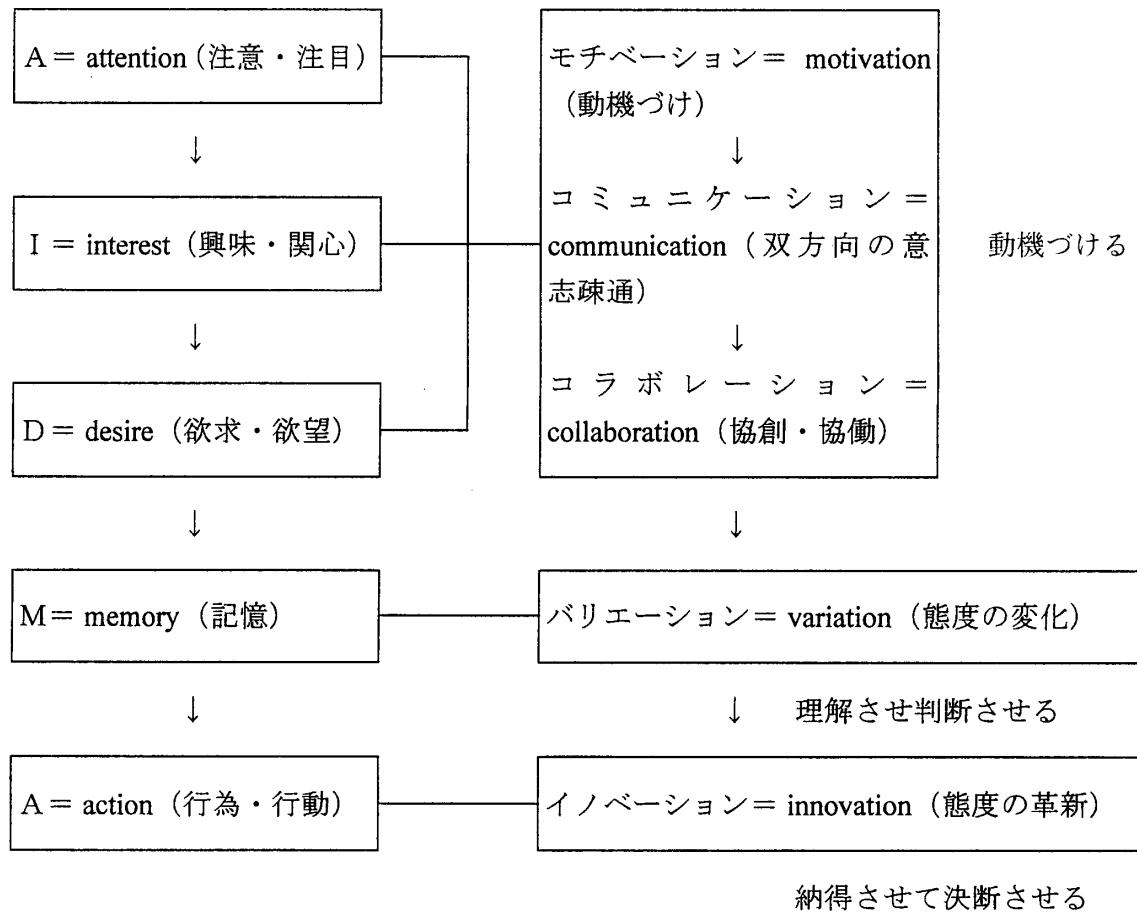
ション (variation) させる行動へと導くといえる。そうして最終的には、情報メッセージに納得して、相手方である受信者にイノベーション (innovation) を起こさせるのである。

図表 1-2 の右側の図で見るように、①モチベーション→②コミュニケーション→③コラ

ボレーション→④パリエーション→⑤イノベーションは連動しているのである。

このフローは、コミュニケーションのプロセスによる受信者の変革過程を表現しているものといえよう。

図表 1-2 A I D M A の法則とモチベーション必達のフロー



4 コミュニケーションの役割・機能

コミュニケーションは、情報・メッセージの発信者がコミュニケーションチャネル、つまり伝達媒体を使用して受信者の情動や態度の変化を促すプレゼンテーション (presentation) 技法である。したがって、コミュニケーションは、裏を返せばプレゼンテーションでもあるといえるだろう。

プレゼンテーションとは、自分、つまり情報の発信者の意図・意思・思い (想い)、アイデアを目に見えるカタチ、つまり視覚的に統合化して受信者の態度を変革させるという刺激のある自己表現による演出技法・相互作用のことを指している。これは誕生日に贈り物、つまりプレゼントをする慣習があるのによく似ている。

チョコレートのプレゼントをすれば、プレゼンターが心でチョコレートという目に見えるビジュアルなカタチとなって相手に意

思表示される。贈られたモノの中身の大小が評価の対象ではなく、思いやりの心が目に見えるカタチとなってフィードバックされるのである。心をカタチにするという自己表現、演出技法がプレゼンテーションの持つ意味である。

英和辞典でプレゼンテーションの意味を調べてみると、①贈呈、捧呈、授与、授与式、② (公式の) 贈り物、③紹介、披露、拝詣、伺候、④表示、発表、体裁、押出し、⑤提出、提示、⑥牧師の推薦 (権)、⑦公に見せること、演出、上演、⑧表象、観念、直覚、⑨ (大学の) 学位授与式などといった意味がある。

プレゼンテーションを自分のものにしようと思うならば、情報の受信者に対して付加価値があり刺激のある自分情報を創意工夫、キーワード・キーコンセプト化しアイデアのフラッシュ (aidea flush) として発信しなけ

ればならない。

情報のキャッチボールを行う相手である受信者の態度や情動の変化を促し、魅了するコミュニケーション技法を身につける必要がある。このように、コミュニケーションの役割は、日常の生活行動や仕事を円滑に進めていく上で欠かせない潤滑油の役割を果たすものであると考えられる。

組織は、2人以上で成立する。1人では組織は成立しない。2人以上の個人や組織集団においては、必ずコミュニケーションが交わされる。コミュニケーションギャップが生じるような対話であれば組織は有機的に機能しない。家庭においても、夫婦間においても、事業組織においても、営業行為においても、外交交渉においても然りである。

コミュニケーションは、私たちの日常の生活行動の中にとけ込んでおり、相手を説得し納得させ信頼関係を構築して、相互の有機的かつ発展的な良好な関係性を存続し維持させるために欠かせない手段であるといえる。相手を理解し納得してもらうための行為行動がコミュニケーション活動そのものである。これは個人（人間同士・人間間）や集団を乗り越えた組織間、地域間、国家間の問題にまで派生するといえよう。

コミュニケーション活動は、間口が広く奥行きが深い。それだけに日頃からコミュニケーションマインド (communication mind) やプレゼンテーションマインド (presentation mind) を構築し磨いておく必要がある。そのためには、姿勢は低くアンテナを高く張り巡らし、常に聴く耳を持つという発想が大切である。先ず相手にしゃべらせる余裕を持ち、相手の意思表示を納得のいくまで十分に確認してから的確な自分情報をフィードバックする。

Hear (聞く＝ただ単に受け身で漠然と聞く)ではなく listen (聴く＝問題解決をするために主体性をもち耳を傾けて前向きに聴く)することであり、learn (学ぶ＝受け身でただ漠然と学習する)ではなく、study (探求する＝問題解決のため主体性をもち自らの意思で探求する)するという心がけが大切である。

対人コミュニケーションがうまくいけば、良好で円満な人間関係が構築され、組織集団における自分の仕事や自分の思いに対して、十分に納得して対応してくれる。仕事上手はコミュニケーション上手なのである。

私生活における円滑なコミュニケーションが仕事上、取引上のコミュニケーションをも大きく左右する。日常の私生活行動そのものがありとあらゆるコミュニケーションの原点であるといっても過言ではない。

5 マーケティングマネジメントとコミュニケーション

コミュニケーション活動は、私生活における対話のほか、人と人、人とモノ、人とコト、人と心、人とカネ、人と情報、人と文化、人と環境・立地・場所、人と時間・空間、人と技術・ノウハウ、人と組織、人とサービス、人と行動といった「経営資源」との関係を紹介して有機的に行われなくてはならない。

もちろん個人と個人の間だけではなく、組織集団を通じて行われる場合もあり得る。むしろ、組織集団における個人と個人、個人と集団とのコミュニケーションが、大切であろう。事業組織で通常行われているマーケティングマネジメント行動そのものが、コミュニケーション活動なのである。

このように、経営管理、マーケティング管理というマネジメントやマーケティングのあり方との関連において、コミュニケーション活動が取りざたされるケースも多い。本論ではマーケティングマネジメント活動におけるコミュニケーションという立場からコミュニケーションのあり方を論究する。

いうまでもなく、マーケティングコミュニケーションという概念は、一般的にマーケティングの4Pに係わるコミュニケーション活動である。具体的な定義および方法論は後述するが、メーカーが製造した製品・商品(ブランド商品)・サービス、価格、流通チャネル・販売経路・場所、プロモーション活動に係るコミュニケーションである。

企業におけるコミュニケーションというと、対外的なコミュニケーションと対内的な

コミュニケーションの2つの分野に分けられ、前者の代表例として消費者・顧客、株主、取引先（仕入先、販売先、金融機関など）などが挙げられ、後者の代表例として経営管理者および従業員というケースが一般的である。

しかしながら、マーケティングコミュニケーションというコミュニケーションの概念は、メーカーである生産者が製品・商品・サービスをいかなる消費者・顧客に、いかなる価格で、いかなる場所で、いかに販売するかというマーケティング手続きのすべてに、リンクするコミュニケーション媒体として捉えるのである。

前述した4Pというコミュニケーションパッケージ (communication package) として総合的、統合的、全体的、大局的、長期的、総括的、統括的に捉えるのである。つまり、4Pの相乗効果 (synergy effect) の上がるコミュニケーション効果が中心課題となる。部分的、小局的、短期的、断片的なとらえ方はしない。

今日においては、4PのマーケティングからCSのマーケティング、CRM (customer relationship marketing)、SS (social satisfaction²⁾)、インターネットによるメディアミックスマーケティング (mediamix marketing) への変化が見られ、マーケティングコミュニケーションのあり方も変化してきていることに注目する必要がある。

²⁾ CS、つまり顧客満足に対応して言った言葉である。会社・企業は顧客をはじめとするステークホルダー (stakeholder；利害関係者) との良好な取引関係性を保持する必要がある。この背景には、企業の利益は決して先に存在するものではなく、企業が社会貢献をした結果、その見返り恩恵として後からついてくるものであるという論理がある。

その意味で企業は、企業を取り巻く利害関係者であるステークホルダー満足 (stakeholder satisfaction)、社会満足 (social satisfaction：SS) をも包含しなければならないという考え方に基づいて命名したものである。

II. 協創によるコミュニケーション

1 人間の日常生活行動とコミュニケーション

マーケティングコミュニケーションの原点は、人間の日常生活行動そのものである。マクレガー (D. McGregor) によれば、人間には何事にも人に言われたり指図されたり命令されて行動をする消極的なX型人間と、命令されたり指図されなくとも積極的に自ら行動を起こすY型人間に分類されるという。

X仮説 (理論) を是とする管理者は、信頼に足らず、責任感も乏しく、かつ自立性に欠ける人間というものを扱うには、仕事をがっちりとして設定し、統制を厳しく行い、細かく指示し監督する必要があるというのである¹⁾。

Y仮説 (理論) とは、人間は生得的に怠惰で信頼できないものではなく、適当な動機づけさえあれば、基本的に自立的に作業するのであり、かつ創造的であると考えられる。したがって、マネジメントという仕事の本質は、個々人の内にある潜在的可能性を触発することによって、誰でも努力を組織目標の達成に向けながら、しかも自己の目標を最上のやり方で達成することができるようになる²⁾。詳細は図表2-1を見て欲しい。

日常生活行動におけるコミュニケーションの強弱は、マズロー (A・H・Maslow) の欲求5段階説の各々の欲求段階によっても、その認識度合いや変容度合いが異なってくるものと思われる。図表2-2はそれぞれの欲求の強弱、高低を表したものである。

事業活動におけるコミュニケーション効果は、日常の人間生活行動の積み重ねである私生活におけるコミュニケーションの有りようが、少なからず反映するものと考えられる。マズローの欲求5段階による欲求充足のプロセスは、①生理的欲求→②安全・安定の欲求→③社会的欲求→④自尊の欲求→⑤自己実現

¹⁾ P.ハーシー、K.H.ブランチャード、山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部、1978年、P76。

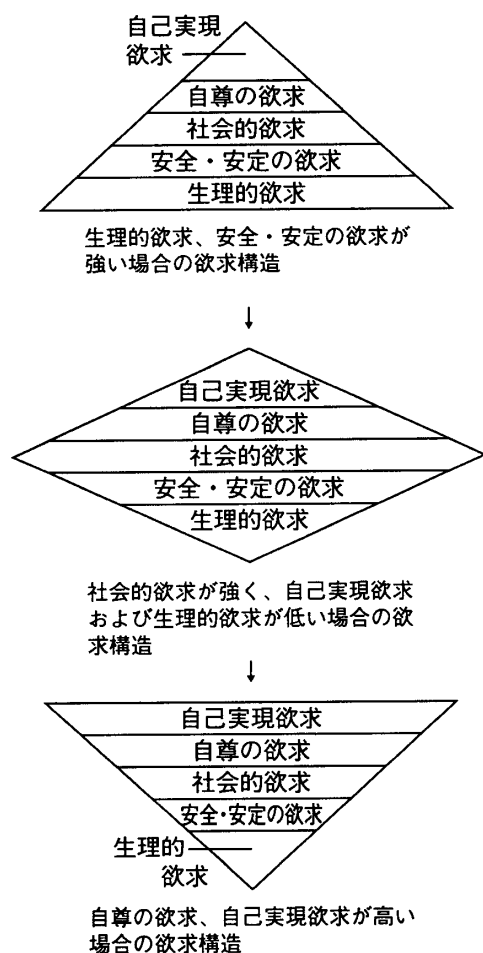
²⁾ 同上書、P77。

図表 2-1 X仮説・Y仮説の前提になる人間性に関する想定

X 仮 説 (理 論)	Y 仮 説 (理 論)
① 仕事は、元来大多数の人にとっていやなものである。	① 仕事は、条件次第で遊びと同じく、自然なものになる。
② 大多数の人は、仕事に抱負もなければ、自ら責任をとろうともしない。ただ、命令されることを好む。	② 自治もしくは自律が、組織目標の達成には不可欠である。
③ 大多数の人には、組織上の問題を解決するだけの創造力がない。	③ 組織問題解決に必要な創造力を多くの人が持っている。
④ 生理的欲求、安全欲求のレベルのみで人は動機づけられる。	④ 人には生理的欲求、安全欲求レベルだけでなく、社会的欲求、自尊欲求、自己実現欲求レベルでも動機づけられる。
⑤ 大多数の人には厳格に統制し、時には組織目標の達成を強制する必要がある。	⑤ 人は正しく動機づけられれば、仕事の上でも自立的であり創造的になる。

出所：ポール・ハーシー、ケネス・H・ブランチャード、山本成二・水野 基・成田 攻訳
『MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (行動科学の展開)』日本生産性本部、1978年、P77を図表化。

図表 2-2 マズローの欲求5段階の構造と生成プロセス



出所：ポール・ハーシー、ケネス・H・ブランチャード、山本成二・水野 基・成田 攻訳
『MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (行動科学の展開)』日本生産性本部、1978年、P44。

欲求となっており、コミュニケーションの強弱や高低は、個々人の諸欲求の達成度合いによって大きく変わってくる。

2 パートナリシップマネジメントとコミュニケーション

協創によるコミュニケーションは、具体的にはパートナーシップマネジメント (partnership management³⁾) やマーケティングによるコミュニケーションというカタチをとる。良好なパートナーとの取引関係性をマネジメントやマーケティングの中に取り込んで、「顧客を囲い込む」という方法である。

対外的には、顧客や主要取引先とのコラボレーションによる潜在ニーズの先取りであり、対内的にはボトムアップ (bottom up) あってのトップダウン (top down⁴⁾) というマーケティングマネジメント技法を行う。コミュニケーションの形態は、縦横斜めなど自由自在であり、フォーマル (formal) な情報交換もあればインフォーマル (informal) な情報交換もある。コミュニケーション効果を高めるためには、ある目標や意図・テーマに基づいて発展的な対話ができ問題解決の糸口を一早くつかむことである。

そのためには、価値あるコミュニケーションが円滑かつ有機的に行われるような雰囲気づくりなどの諸環境を整える必要がある。環境づくりは個人的な環境と事業組織集団による環境とが考えられる。前者は自己責任で整

える環境であり、後者は経営管理者の責務である。

こういった、双方の諸環境が整わない限り、新製品の開発であるとか、営業効率を上げるというような、相乗効果を上げるコミュニケーションメッセージは醸成されない。情報は、「知識 (ハード)」から「知恵 (ソフト)」、「知価 (ハート)」へと転化されて、知価価値 (知的財産価値) 情報となり共有化をされなければならない。情報・伝達内容・メッセージを受発信する双方の知価価値情報を創造する必要があるだろう。

コミュニケーションは、新生活文化価値を創造しデザインし相手に刺激を与えて感化し、知価価値情報を創造し交換し共有することである。そうすることによって、付加価値生産性の高いビジネスや事業領域、マーケティングが期待できる。

ある意図や目標をもち、意見、考え、アイデア、新情報に充ちた良好で有機的なコミュニケーションこそ収益を醸成させるキーになる。こういった環境を事業組織が整えて自分情報を受発信できるような雰囲気づくりをすることが大切なのである。

ボトムアップあってのトップダウンや従業員同士のコラボレーション、パートナーシップが円滑に行われるような事業組織を構築することで、トップマネジメントと従業員とが真の知価価値情報を共有化することができる。

C E O (chief executive officer : 最高経営責任者=代表取締役会長) や C O O (chief operating officer : 最高執行責任者=代表取締役社長) であるトップの意思決定と同時発信・同時進行ができるような組織を構築できれば、コミュニケーションのロスが省けて、従業員のモチベーションは高揚する。トップの意思決定がすぐ事業組織に浸透するからである。こういった舞台を整えるのが経営管理者の仕事である。

パートナーシップマネジメントの成否は、競合他社に先がけていかに早く知価価値情報を創造し共有化し、全社的なパートナーシップマネジメントやマーケティングを展開でき

³⁾ 協創・協働のマネジメントやマーケティングを行う場合に欠かせないのが、パートナーシップ (partnership : 共同、協力) という概念である。今や従業員と従業員はもちろんのこと、企業経営管理者と従業員、企業と顧客、企業と取引先、企業とステークホルダー、製造業と販売業といった具合に、パートナーシップをマネジメントやマーケティングの領域に拡大解釈して用いられるようになってきている。

⁴⁾ ボトムアップ (bottom up) あってのトップダウン (top down) とは、双方向のコミュニケーションそのものを表現している。トップダウン方式はモノ不足の高度経済成長時代のワンマン的な管理手法として機能したが、オーバーグッツ、オーバーストア時代の現代においては、事業現場の声を吸い上げるなど、上層部にフィードバックしてモチベーション (motivation) を高めるインタラクティブコミュニケーションが重要になってきている。

るかどうかに係っているといっても過言ではない。知的資産価値をどのように増殖させて社会貢献できる製品・商品・サービスを創造できるかが、今後の企業経営の鍵を握っている。

3 パートナリシップマーケティングとコミュニケーション

高付加価値のある知価価値情報の創造と展開は、パートナーシップマーケティング(partnership marketing)においても大切である。パートナーシップマーケティングは、経営管理者と従業員あるいは、従業員同士が運命共同体となり、一緒になって考える協創および協働のマーケティングでもある。

みんなが共通する目標や目的意識、目的志向を持って、潜在ニーズ掘り起こしの切り口を見つけ出すという発想である。仲間と一緒に考えて、協創し協働する行為・行動がパートナーシップマーケティングである。コラボレイティブマーケティング(collaborative marketing)であるともいえる。

いうまでもなく、こうしたマーケティングを支えているのは、知価価値情報の共有化である。マルチメディア社会における多価値化情報の収集、加工、分析、デザイン、製品・商品・サービス化、イメージ戦略、マーケティング戦略のあり方が問われてくる。

図表2-3は、双方向のインタラクティブコミュニケーションによる戦略情報マネジメントサイクル(strategic management cycle)である。そのフローは、次のように4つの概念で捉えると分かりやすいだろう。

- ①ハイキャッチ (high catch) → 潜在ニーズ、スリーピングニーズの先取り。
- ②ハイテック (high technology) → 高度情報技術の活用による製品・商品・サービス化。
- ③ハイトッチ (high touch) → 高付加価値情報・メッセージの発信。
- ④ハイイメージ (high image) → 製品・商品・サービスのイメージ戦略の展開。

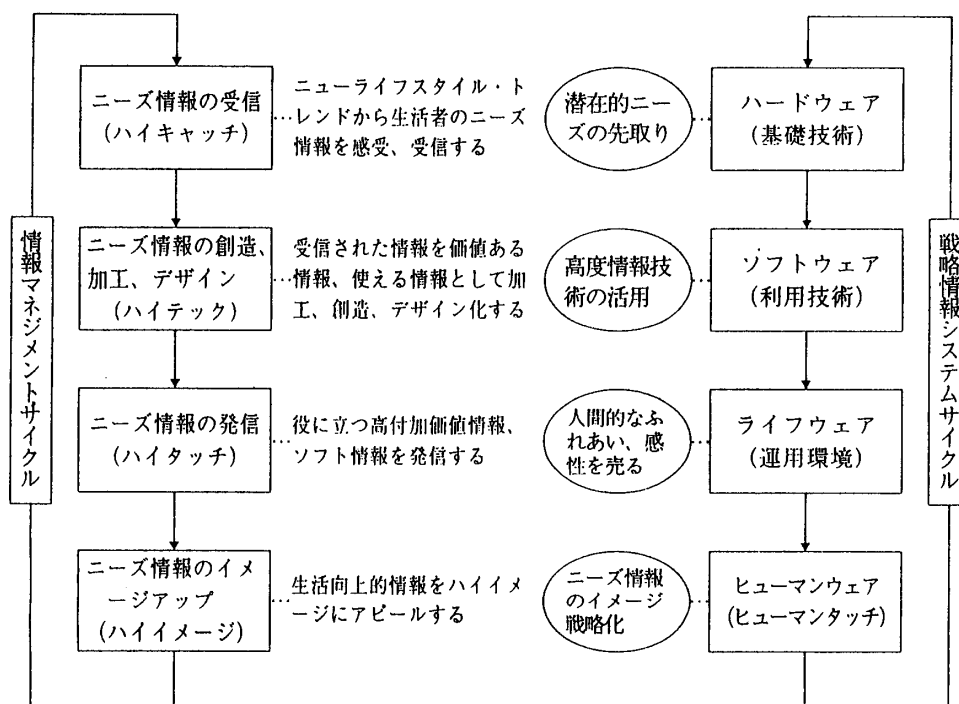
一方、こうしたフローに対応して、次のようなハード→ソフト→ハート(ヒューマン)ウェアに繋がるような、4つのキーワードから価値創造概念を構築し協創・協働によるコラボレーション機能を強化する必要がある。

- ①ハードウェア(hardware=基礎技術) → 例えば、自動車を考えてみる。
- ②ソフトウェア(software=利用技術) → 例えば、環境に優しいエコロジカルカーはどうだろうか?
- ③ライフウェア(lifeware=運用環境) → 例えば、自動車を走行させる運用環境である道路環境や社会資本の整備は進んでいるか?
- ④ヒューマンウェア(humanware=人間環境・ヒューマンタッチ)・ハートウェア(haertware:思いやりの心) → 例えば、自動車が提供する便利・便益性、ベネフィットにはどのようなものが挙げられるか?

こうした発想は、パートナーシップマーケティングの目的やコンセプトが、最終的には人間性の回復や人間福利の向上、自己発見・自己実現の欲求を必達(make sure)することを目的にしているからである。

ベンチャー起業に見られるように、たった2人の情報処理技術者の資格を持つ中小企業創造法認定の事業組織であっても、良好なパートナーシップが大きなコミュニケーションネットワークとなって、良き意図や目標、使命が達成されることがある。顧客・ユーザーが望む製品・商品・サービスの開発といえども例外ではない。

図表 2-3 戦略情報マネジメントサイクルによる情報の受発信



出所：永野孝和・三宅隆之・渋谷暁大『マーケティング論入門』八千代出版、1999年、P252。

4 コラボレーションによる知的資産価値創造と共有

協創によるコミュニケーションで大切なことは、いかにパートナーシップを発揮して世の役に立つ知価価値情報を創造するかということである。そしてこの知的資産価値情報を誰もが等しく共有できる付加価値製品・商品・サービス化できるかどうかにかかっている。

例えば、開発が進んでいる燃料電池による電気自動車のベネフィットをみんなで共有するが如しである。ヒトゲノム（ヒトの持つ遺伝子情報の総体）やナノテクノロジー（nanotechnology＝超微細技術）などの生命科学、ナノバイオロロジー（nanobiology＝極微レベルでDNAやタンパク質などの生体高分子物質を研究する生物学）、家庭用ロボットの開発、大気・河川・海水・土壌汚染浄化システムの開発、青色発光ダイオード（LED＝Light Emitting Diode：中村修二教授が開発）など、将来が約束されている産業分野への新規参入である。

こうした情報・通信分野や資源エネルギー、

環境分野、ライフサイエンスなどの生命科学分野など、新規有望事業分野への発想を身につけるためには、自由連想法、アイデアのフラッシュ、ブレンストーミング（brain storming⁵⁾）、KJ法⁶⁾、アレックス・オズボーン（A. Osborne）発案のチェックリスト法などによって、日頃から柔軟なコミュニケーションの発想や論理を身につけておく必要があるだろう。

また、①矢印で流れていくフローチャート、②円を幾つか交差させる円交差チャート、③細かい事象を上位概念にまとめるチャート、④ストーリー性を持たせるチャート、⑤同類のものをくくってみるチャート、⑥多いもの

⁵⁾ グループ集団の各人が誰にも拘束されることなく、自由奔放に自分の創造的アイデアを思いつくままに嵐のように発言していく創造的集団思考法のこと。アメリカのオズボーン発案による。

⁶⁾ 異質なデータ（ラベルによる情報）を整理・統合して新たな発想を編み出す独創的な創造性開発の手法で、KJとは発案者である川喜多二郎氏の姓名に由来してつけられたものである。あらゆるジャンルの問題解決の手法として活用され実用範囲は極めて広い。

からチョイスするチャートといったコンセプトチャート (concept chart) を創造し発案してみることも大切である。

また、アンゾフ (H.I. Ansof) の市場戦略マトリックス⁷⁾、ボストンコンサルティング発案の PPM⁸⁾、特性要因分析⁹⁾、十字チャ

ート¹⁰⁾等々も大いに参考になるだろう。ここでは、図表2-4にオズボーンのチェックリスト法を例示しておくので参考にしてもらいたい。

5 創造的破壊とコミュニケーションスキル

コミュニケーション活動を旺盛にし、実りあるものにしようと思うならば、ある意図、目的、目標、テーマに基づくコミュニケーションそのものを、刺激のあるキーワードやキーコンセプトで応酬合戦をする必要があるだろう。情報の受発信者双方の自己啓発を促すためである。いわゆる、刺激のある情報のぶつけ合いである情報のキャッチボールを行うのである。

この概念は、すでに例示したが、例えば、「知識」という言葉があるが、これだけでは取り立てて大きな意味は持たない。しかしながら、「知識」→「知恵」というフローになると、極めて大きなインパクトを持つ。この言葉から先ず連想されることは、知識＝ハードウェアであり、知恵＝ソフトウェアであるという共通認識である。

このフローが、さらに「知識」→「知恵」→「知価」という具合に展開されれば、知価＝ハートウェア・ヒューマンウェアという具合に、知的財産価値という大きな意味合いをもってくる。これと同様なキーワードとして、次のようなキーワード・キーコンセプトが考えられる (次頁)。

こうしたキーワードを見つけるためには、「創造的破壊」、つまり既成概念を180度ひっくり返すような大胆な発想をもって絶えず行動することである。右から左へだけではインパクトは弱く。やはり1、2、3あるいは過

図表2-4 オズボーンのチェックリスト法

① 他に使い道はないか? (Put to other uses?)	そのままで新しい使い道は? 改造して他の使い道は?
② 応用できないか? (Adapt?)	他にこれと似たものはないか? 何か他のアイデアを思いついていないか? 過去に似たものはないか? 何か真似できないか? 誰かを見習えないか?
③ 修正したら? (Modify?)	新しいひねりは? 意味、色、動き、音、匂い、様式、型などを変えられないか? その他の変化は?
④ 拡大したら? (Magnify?)	何か加えられないか? もっと時間は? 頻度は? より強く? より高く? より長く? より厚く? 付加的価値は? 材料をプラスできないか? 複製は? 倍加は? 誇張は?
⑤ 縮小したら? (Minify?)	何か減らせられないか? より小さく? 濃縮? ミニチュア化? より低く? より短く? より軽く? 省略は? 流線型に? 分割できないか? 内輪にできないか?
⑥ 代用したら? (Substitute?)	誰か代われないか? 何か代用できないか? 他の構成要素は? 他の素材は? 他の製造工程は? 他の動力は? 他の場所は? 他のアプローチは? 他の口調は?
⑦ アレンジしなおしたら? (Rearrange?)	要素を取り換えたら? 他のパターンは? 他のレイアウトは? 他の順序は? 原因と結果を置き換えたら? ペースを変えたら? スケジュールを変えたら?
⑧ 逆にしたら? (Reverse?)	ポジとネガを取り換えたら? 逆はどうか? 後ろ向きにしたらどうか? 上下をひっくり返したら? 逆の役割は? 靴を換えたら? テーブルを回したら? 他の頬を向けたら?
⑨ 組み合わせたら? (Combine?)	ブレンド、合金、品揃え、アンサンブルはどうか? ユニットを組み合わせたら? 目的を組み合わせたら? アイディアを組み合わせたら?

出所: 星野匡『発想法入門』(日経文庫)
日本経済新聞社、1989年、P120。

⁷⁾ 製品と市場とのマトリックス、相関関係による組み合わせで、現製品×現市場を「市場浸透」、新製品×現市場を「製品開発」、現製品×新市場を「市場開発」、新製品×新市場を「多角化」で表した市場戦略マトリックスのことをいう。

⁸⁾ PPM (product portfolio management) とは、アメリカのボストン・コンサルティング・グループが開発した戦略手法である。縦軸に市場成長率をとり、横軸に市場占有率、つまりマーケットシェアをとって、①金のなる木 (成長率小・シェア大)、②花形製品 (成長率大・シェア大)、③問題児 (成長率大・シェア小)、④負け犬 (成長率小・シェア小) という

市場戦略マトリックスを指している。

⁹⁾ ある特定のテーマを幾つかに枝分かれさせて特定テーマの構造上の特性要因を魚の骨のような体系図で描く要因分析手法である。

¹⁰⁾ SWOT分析のように正方形を十字、つまりIV象限に分けて第I象限「市場の強み」(strengths)、第II象限「市場機会」(opportunities)、第III象限「市場の脅威」(threats)、第IV象限「市場の弱み」(weaknesses)となるようにして4つの象限の相関比較関係性を表現した図表をいう。

- ①「モノ (物)」→「コト (事)」→「ココロ (心)」
- ②「ニーズ (入用・必要)」→「ウォンツ (欲求)」→「デザイア (欲望)」
- ③「理性」→「感性」→「情 (緒) 性」
- ④「ハード」→「ソフト」→「ハート」
- ⑤「量 (数量)」→「質 (品質)」→「率 (効率)」
- ⑥「知識」→「知恵」→「知価」
- ⑦「物質財」→「情報財」→「サービス財」
- ⑧「文明」→「文化」→「ロマン」
- ⑨「モノの価値充足」→「コトの価値の充足」→「サービスの価値充足」

去、現在、未来へと次の概念を押し進めて考える習慣を身につけることが大切である。

コミュニケーション活動で優位に立つためには、相手をハッとさせる瞬間芸術的な刺激のあるキーワードを連発することである。過去はどうであったか、現在はどうなのか、将来はいかにあるべきかというように、それぞれのタイムを、一言で表すキャッチフレーズを発案し創造することである。場合によっては、キーワードをストーリー化することも考えられる。

例えば、①「健 (healthy=自然・健康・楽しさ)」→②「美 (beauty=美しさ・優美・美感)」→③「快 (amenity=気分・快適・リゾート)」→④「遊 (community=遊び心・共感・ふれあい)」→⑤「安 (safety=安全・安心・平和)」→⑥「心 (identity=自分らしさ・文化・ロマン)」というキーワードから、“健康で美しく快適に遊んで安心する”という風にストーリー化すると自分のものにすることができる。

コミュニケーションスキルを、普段からどのように磨いておくことができるか、明日を読む洞察力を身につけておかなければならない。今をどう読むか、そして一言で事象をとらえると、どのようなキーワード・キーコンセプトに置き換えられるかを、日常の生活行動の中からつかんでいくとよい。

そのためには、私生活における自分の生き

方や生き様、生活のスタイルを身につけておくことである。まず、大きな目標を持ち、その目標を具現化し達成するにはどのような方法論があるのか、問題意識を持って課題解決型の行為・行動を起こすことである。換言すれば、クリエイティブアクション (creative action) を起こす努力を怠らないことである。

III. マーケティングコミュニケーション戦略

1 マーケティング・コミュニケーションとは

マーケティングコミュニケーションとは、メーカーが顧客ニーズ・ウォンツに適合した製品・商品・サービス情報を、口頭もしくは広告・広報その他の方法で、発信者であるメーカーから受信者である消費者・顧客に、好意的態度をもって購買してもらうために提供されるメッセージ、情報提供・情報伝達を指している。

C I、つまり企業イメージなども、当然コミュニケーションの対象になる。狭義の意味では、自社製品・商品・サービスなどを好意的に購入してもらうための広告・広報、宣伝活動などがマーケティングコミュニケーションの対象になるが、広義の解釈ではマーケティングの4 P、つまり product (製品)、price (価格)、place (流通経路・場所)、promotion (販売促進) それぞれのコミュニケーション活動を指している。

つまり、①製品・商品・サービスのコミュニケーション、②商品価格のコミュニケーション、③流通チャネル、販売する場所のコミュニケーション、④プロモーション、販売促進のコミュニケーションの4つの概念が考えられる。もちろん、メーカーである企業名、企業イメージ、C I 戦略なども4 Pの概念に付随しているものとみてよい。企業イメージや企業に対する好意度などは、立派なマーケティングコミュニケーションである。

マーケティングコミュニケーションの基本的なタイプは、①広告、広報、宣伝活動という広告メッセージのための種々の媒体である公式経路、②公式経路や組織、市場ならびに消費者の相互作用から口コミで流れる非公式

経路がある。とりわけ地域社会におけるオピニオンリーダー (opinion leader¹⁾) の言葉や行為・行動によるメッセージは、グループメンバーに少なからず多大の影響を与える。

コミュニケーションは、言葉や文字、絵図、映像などだけではなく、消費者の購買態度や行動などによってもコミュニケーションされる。メーカーサイドの真のメッセージが送信されても、逆にメーカーのメッセージの意図とは異なった受け止められるケースも多々ある。その意味でマーケティングコミュニケーションは、顧客の動因・誘引 (insentive)・心因・動機づけ、つまりマーケティング心理、購買心理面からも検討されなければならない。

こうしたコミュニケーションギャップ (communication gap²⁾) をなくするためには、テストマーケティング (test marketing) を行ったり、モニター制度を設けたり、グループインタビュー (group interview³⁾) などを

¹⁾ 友人、仲間、隣人、家族などの小集団内にあって個人的な接触を通じて、第三者に消費購買などで特別な影響力をもつ人を指している。マーケティングコミュニケーションは、広告メッセージや広報・PRなどの公式経路を経る場合と消費者同士の相互作用によるオピニオンリーダーのような非公式経路とがある。カットおよびラザースフェルトがこうした2経路を提唱し、オピニオンリーダーの資格基準として、社会階層、製品・商品のライフサイクルの諸段階、社交性の3つを挙げている。

一般的に新規性が高く高度な知識や技術を要する製品や商品などが、その対象になっているケースが多いようである。最近では、公害や環境保全に関する環境に優しい製品・商品、つまりエコロジカルマテリアルグッズ (ecological material goods) などにおいて、オピニオンリーダーの力が発揮されてきている。

²⁾ 真の情報・メッセージが情報の発信者から受信者に対して何らかの要因、つまりノイズによってへし曲げられて伝達されて起きる誤報、亀裂、欠陥などのコミュニケーション上の現象を指している。コミュニケーションは、プレゼンテーションでもあり情報のギャップはどうしても避けなければならない。

³⁾ 集団面接法のことをいう。マーケティングリサーチの手法には定量要因調査と定性要因調査手法の2つがある。この手法は後者であり、司会者が5～6人程度の被面接者に対して、購買動機などをきめ細かく調査し把握する方法である。集団的な討議・討論を主体とするため、思いもよらない心理的要因などがつかめることがある。しかしながら、一般的には広く浅く充意見を聞き取るため表面的な調査で終わるケースが多いようである。

したがって、司会者の質問や誘導に大きく左右され

こまめに行って誤った情報が流れないような措置をとる必要がある。アンテナを高く張り巡らして消費者・顧客情報を的確に把握する必要があるだろう。

マーケティングコミュニケーションは、図表3-1で見ると一般的に次の5つの要素から成り立っているものと考えられる。

①発信者・送信者 (sender) →販売すべき製品・商品・サービス・アイデアなどを情報提供するメーカー、製造販売業者などがこれに当たる。したがって、マーケティングコミュニケーションの受信者は企業もしくは個人となる。

②メッセージ (message) →いかにしたら、顧客が好意的に自社製品・商品・サービスを購買し、満足してもらうことができるかという説得、納得させるための情報伝達活動である。顧客との信頼関係をいかにして構築することができるかポイントである。

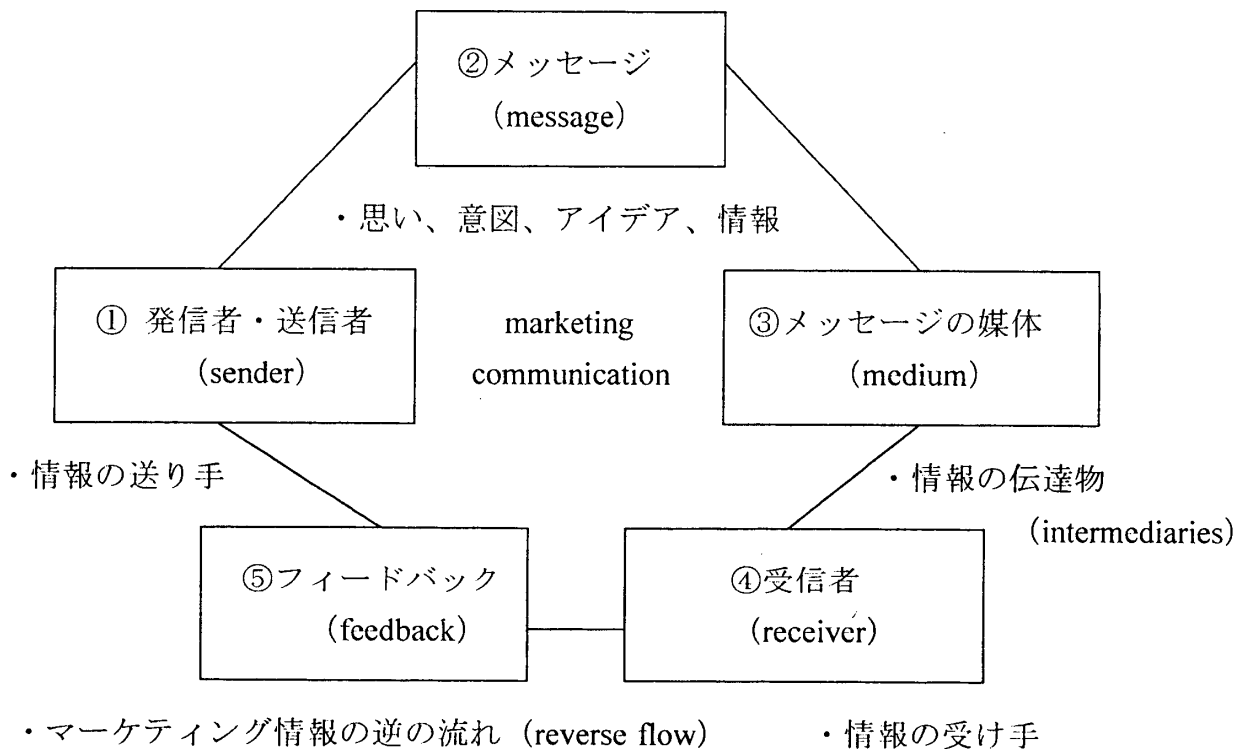
③媒体 (medium) →メッセージをコミュニケーションするために発信者・送信者によって使用される伝達物を指し、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、パソコン通信などによるインターネットなどのマスコミ5媒体などがこれに該当する。普及の著しい携帯電話なども立派な媒体である。

④受信者 (receiver) →メッセージの対象になっている最終ユーザー (消費者) や産業用の消費者などがこれに該当する。大事なことは、伝達対象となる消費者を的確に把握し、製品・商品・サービスを購入してくれることを誘発し保証するような的確な情報を提供することである。

受信者の心理 (良い品質の商品を安価に購入したい) と発信者の心理 (できるだけ多くの自社商品を高価に売りたい) を、よく見極めて売れ筋情報を流す必要がある。受信者が敏感に反応しなければ、コミュニケーションの効果は上がらない。そのため、コミュニケー

る。あらかじめ質問などが準備されている場合 (仮説) は、問題点・アイデアの発見や限定的課題の解明が検証できることもある。さらに、詳細な定性要因調査を行う場合は、詳細面接法や深層面接法を行って深層心理面の詳細なデータを得る。定量要因調査と併行させて顧客の購買動機を探るのである。

図表 3-1 マーケティングコミュニケーションの構成要素



ションギャップはどうしても避けなければならない。

⑤フィードバック (feedback) → 情報提供をするマーケティングプロセスとは逆に受信者から発信者・送信者に対する反応を指し、顧客が欲する商品もしくはサービスを、欲するときに、欲する価格で、欲する量だけ、欲する場所で、欲する売り方で購入するかが明らかになる。消費者・顧客こそ king (王様) である所以である。

2 マーケティングコミュニケーションの目的

マーケティングコミュニケーションの目的は、いうまでもなくマーケティング目標を達成するため、顧客ニーズ・ウォンツに適合した製品・商品・サービスをタイミングを得て提供し、CRM (customer relationship marketing⁴⁾) である顧客・ユーザーとの良好

な長期的関係性を維持・発展させCS、つまり顧客満足度を最大化するのが目的である。

そのため、自社製品・商品・サービスを顧客・ユーザーに好意的に購買してもらうための情報伝達活動を行い、他企業には見られない強力なメッセージを発信して顧客との信頼関係を構築し、売上高の増大ならびに企業利益を極大化させることにある。

したがって、自社製品・商品・サービスのみを情報発信し、勝負しようとするミクロ的発想だけでは弱い。企業そのものの社会的使命、つまりミッションや生き方・生き様・ライフスタイル、行動基準などをも発信しなければならない。

企業らしさ、企業イメージ戦略の展開である。企業におけるCI戦略 (corporate identity) の必要性が大きくものをいうのである。

を最重要視して、売上高や収益率を高めようとするマーケティングを指している。

市場シェアから顧客シェアへ、一生の顧客を獲得する1対1のマーケティング戦略であり、ペパーズ (Don Peppers) およびロジャーズ (Martha Rogers) 提唱のワン トゥー ワン マーケティング (one to one marketing) も類似のマーケティングである。

⁴⁾ 顧客関係性マーケティングのことをいう。マスマーケティング (mass marketing) のように不特定多数の顧客との関係性を相手にするのは異なり、特定顧客や取引先との長期永続的な取引関係性

ユニクロという店名のファーストリテーリング、赤・オレンジ・グリーンをストアカラーにしているセブンイレブン、クリエイティブ・ライフストアの東急ハンズ、高級ブランドイメージのルイ・ヴィトンなどには、独特の企業イメージがある。

メーカーにおいて製品・商品化された商品は、ナショナルブランド (national brand) であれ、プライベートブランド (private brand) であれ、自社ブランドという強烈なブランドロイヤルティー (brand royalty⁵⁾) によって、顧客の信頼を勝ち取ることになる。

アサヒのスーパードライといえば、アサヒビールという企業イメージが商品名にフィットされている。ミツカンの酢、カゴメのケチャップ、キューピーのマヨネーズ、キッコーマンの醤油、チョーヤの梅酒、なとりの珍味も然りである。企業イメージとブランド商品イメージは重なり合っているものと考えられる。

こうしたブランド・ロイヤルティーを得るためには、広告・広報・宣伝活動など公式の情報媒体を初め、マスコミ 5 媒体、口コミ (word of mouth communication⁶⁾) やオピニオンリーダー (opinion leader) などによる地域社会への影響なども考慮に入れながらマーケティング戦略を行う必要がある。

3 マーケティングコミュニケーションの対象

マーケティングコミュニケーションの対象

⁵⁾ 製品や商品のブランドによる企業への忠誠心・忠誠度を指している。ブランド戦略は企業の命綱といわれるほど重要であり、いかにブランドロイヤルティーの高い製品を作り維持・浸透させるかで、企業の売上高や収益性を大きく左右する。ブランドには、大手メーカーなどによるナショナルブランドのほか、量販店が大手メーカーなどに対抗して作り上げたプライベートブランド、西友ストア系の無印良品などに見られるノーブランドなどの 3 種類がある。

⁶⁾ 口コミとは、口コミコミュニケーションのことを指し、オピニオンリーダーなどの口伝えによる口頭でのコミュニケーションの一形態である。マーケティングコミュニケーション活動において口コミが重要視されるのは、エコグッズなどのように新規性が高く高度の知識や技術を要する製品・商品の購買力が、オピニオンリーダーなどによる人的影響要因が大きく作用するからである。

は、いうまでもなく最終ユーザーである消費者・顧客である。産業消費者 (industrial consumer=大口需要者である業務市場や業務用にメーカーや販社などが素材や製品を会社・企業や学校、病院、官庁関係などに販売する場合の言い方) という場合もある。

こういった見方は、あくまでもミクロ的な見方であり、会社・企業を取り巻くステークホルダー (stakeholder: 利害関係者) が、マーケティングコミュニケーションの対象であるという風にマクロ的にとらえた方が適切である。

したがって、図表 3-2 に掲げた投資家である株主、労働力の担い手である従業員、仕入先や販売先・金融機関などの取引先、消費者・顧客、産業消費者、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、行政府などがこれにあたる。

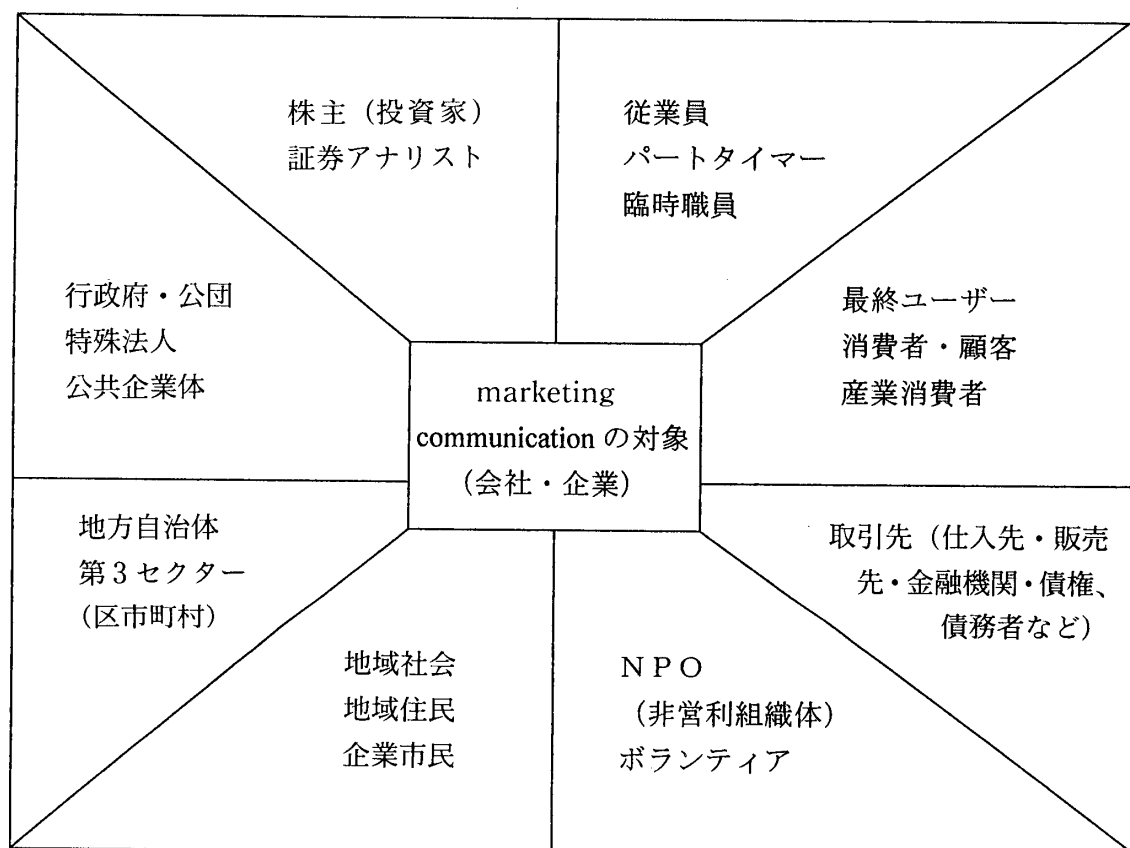
このように、マーケティングコミュニケーションの対象を幅広く捉えた方が、企業イメージの向上などマーケティング活動を行う上で有利な条件が整うのである。各々のステークホルダーとの取引関係性を強化していった方が、競争戦略において優位に展開できる強みがある。

単なる最終ユーザーだけの認識では、視野が狭くボーダーレスで地球規模のビジネスはできない。あくまでも顧客をマクロでとらえて CRM、つまり顧客関係性マーケティングを強化していくべきであろう。この発想は企業における CI 戦略とも結びつくといえる。

顧客という概念よりも、会社・企業を取り巻くステークホルダーという風に考えていった方が、企業の社会性や公益性、公共性という概念がより明確になり、企業が社会貢献利益を追求するというニュアンスが高くなる。

こうした概念は、企業における社会的役割とか、社会的責任、社会的使命 (social mission) という概念とも繋がって、大いに企業イメージをアップさせることになるだろう。その意味で、マーケティングコミュニケーションの対象は、会社・企業を取り巻くステークホルダーというようにマクロ的に捉えた方がよいと思われる。

図表 3-2 マーケティングコミュニケーションの対象



4 マーケティングコミュニケーションの技法

マーケティングコミュニケーションの技法としては、①新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、インターネットなどによる会社・企業の広報活動、パブリシティ（publicity）などによる方法、②会社・企業における直接的で公式的な広告・宣伝・イベント、展示会、見本市などによる方法、③地域社会における口コミ（word of mouth communication）やオピニオンリーダー（opinion leader）などの影響力である非公式的な方法の3つが挙げられる。

マーケティングコミュニケーションの具体的な中身については、いうまでもなく自社製品・商品・サービス、価格、流通チャネル・場所、プロモーション（販売促進）を通じてのコミュニケーションである。つまり、こうしたコミュニケーションチャネル（communication channel⁷⁾）を通じて、広範囲にコミュ

ニケーションの対象と長期的かつ、好意的な顧客取引関係性を維持、展開していくのである。

企業における広告・宣伝活動は膨大な広告費などの経費が伴うが、マスコミによるパブリシティ、広報活動は経費はかからないという特徴がある。その意味でも企業自身のアピールをC I活動や企業取り巻くステークホルダーとの関係性を密にして企業のアイデンティティーを広範囲に知らしめる必要がある。これが広報活動の役割である。

主体性ある公式、非公式のコミュニケーション媒体やコミュニケーションチャネルが一体となったとき、相乗効果が上がり爆発的な広告・広報、宣伝活動が自社内外に波及効

体である。狭義の意味では、プロモーションチャネルを指しているが、近年においてはマーケティングコミュニケーションの統合である、広義の解釈が一般的な通念になってきている。つまり、マーケティングマネジメント活動を行う企業を取り巻くステークホルダーとの有効な取引関係上のコミュニケーションという風に捉えるのが適切である。

⁷⁾ ここでいうコミュニケーションチャネルとは、マーケティングコミュニケーションの経路、つまり媒

果として伝播していくのである。

そして、マーケティングミックス (marketing mix) であるマーケティングの4Pの相乗効果の上がるコミュニケーション活動を、企業内外に広く展開していくとよい。製品・商品・サービスのイメージ (product image)、価格イメージ (price image)、販売ルート・場所・売場のイメージ (place image)、そして最後はプロモーション・販売促進・売り方のイメージ (promotion image⁸⁾) 戦略である。

4Pの相乗効果の上がるコミュニケーションやイメージ戦略が、消費者・顧客のウォンツ・欲求を増幅させ、顧客吸引力を高めて購買意思決定を促し、マーケットシェアのアップ、売上高の増大、ひいては収益性を大きく左右することになる。

5 マーケティングコミュニケーション技法の変化

マーケティングコミュニケーションは、プロダクトアウト (product out: 生産した後で販売を考える) 型から、マーケットイン (market in: 生産する前に販売を考える) 型へと大きく変化してきている。これから21世紀のコミュニケーション戦略では、この概念を戦略を基軸にして推進していく必要がある。顧客価値の創造を最優先にしたマーケティングを展開していかなければならない。

マーケティングコミュニケーションの概念は、図表3-3に見るようにマーケティングの4Pのなかのプロモーションだけにシフトするのではなく、①「広義の販売促進」(広告宣伝、人的販売、パブリシティ、SPなどの「狭義の」販売促進) によるいわゆる広告コミュニケーション→②マーケティングの4P全てに係るマーケティングコミュニケーション→③知的消費者時代に対応した統合型マーケティング

⁸⁾ プロモーションイメージ戦略とは、広告、広報・パブリシティ、人的販売、SP・販売促進活動の全般を指すイメージ戦略をいい、ここに挙げた4つのプロモーションを個々に取り扱うのではなく、常に4つの概念の相乗効果が期待できる総合的かつ統合的なプロモーションイメージ戦略を指してこのように言ってみたものである。

ングコミュニケーション⁹⁾というようにミクロからマクロへと変化・変身・進化してきている。

つまり、顧客のニーズ・ウォンツを先取りするマーケットイン型の統合型マーケティングコミュニケーションである。従来の広告宣伝活動は、メーカーが製品・商品・サービス化したものを、顧客・ユーザーにいかに認知させるかということが最大にテーマであった。

しかしながら、マスプロ→マスセラー→マス消費の時代は終わり、いかに顧客のニーズ・ウォンツを掘り起こし、顧客が望む製品・商品・サービスを購入してもらうことができるか、買わせるためにはどういったプロモーション、コミュニケーションが必要であるかという風に、マーケティングコミュニケーションの概念が変化してきたのである。

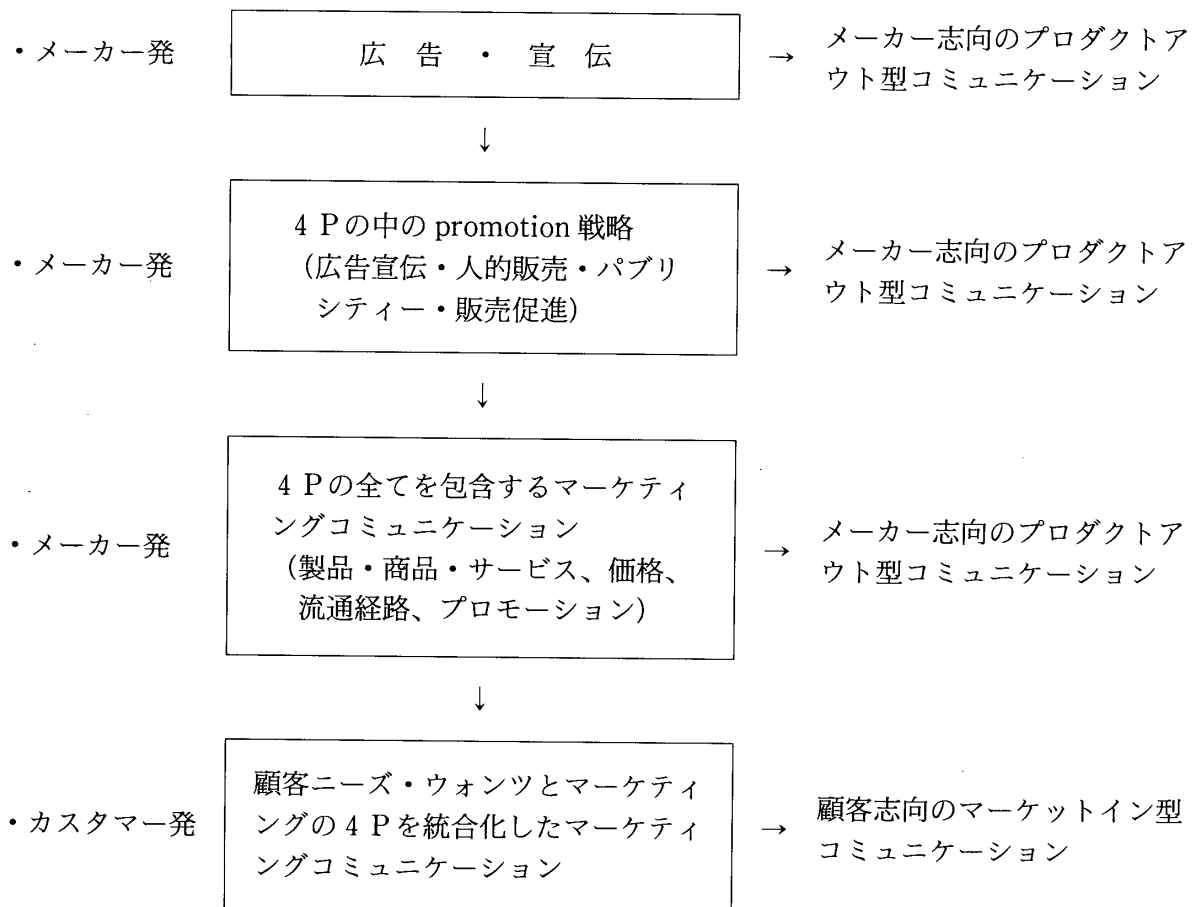
顧客価値創造志向のマーケティングマネジメントコミュニケーションの到来である。購買の選択権、主導権がメーカーや販売業者ではなく、消費者・顧客の主義・主張やテーマ、生き方、生き様、ライフスタイルなどのあり方に移ってきたのである。

⁹⁾ マーケティングコミュニケーションの統合を意味し、IMC (Integrated Marketing Communications) と呼ばれている。90年代の初頭アメリカにおいて発案されたコミュニケーションモデルである。従来の情報の送り手であるメーカーや販売業者中心のコミュニケーションから情報の受け手である消費者の立場から最適な情報・メッセージを伝達しようという発想のモデルである。

アメリカ広告業協会はIMCを「広告、ダイレクトマーケティング、セールスプロモーション、PR (パブリックリレーションズ) といったあらゆるコミュニケーション手法の戦略的な役割を活かして組み立てられた包括的コミュニケーション計画の付加価値を認め、かつこれらの手法を合体することにより、明晰で一貫性があり、最大効果を生むコミュニケーションを創造すること」と定義している (小林太三郎・嶋村和恵監修『新しい広告「新版」』電通、1997年、P240)。

同著によれば、IMCが求められる背景として、①マーケティング目的が新規需要顧客開拓から既存上維持、顧客維持へと移行した、②マルチメディア社会到来による多メディア化、③メッセージ選択裁量度の増大、④単なる販売促進だけでなく、顧客の長期的なブランド資産の構築までコミュニケーションを高い視点から見届ける全体計画が求められるようになったとしている。そして従来のコミュニケーションのように「縦」の統合だけではなく「横」の統合という2つの次元の統合が大切であると言っている。

図表3-3 マーケティングコミュニケーションの変遷



我が国では、未だマーケティングの4 Pを包含したマーケティングコミュニケーションの段階に到達していないようである。4 Pの中のプロモーションがあまり通っているような気がする。その意味で、真に消費者・顧客志向に立脚したマーケティングコミュニケーションになっていないのが現状であろう。モノを作って売るという考え方から、なかなか抜け出せない。

したがって、メーカー志向のマーケティングであるマーケティングの4 Pの域を出ていない。メーカーが作ったモノを売るという発想が、メーカー発の広告コミュニケーションという言葉に反映されている。メーカー発ではなくカスタマー発のコミュニケーションを基軸にしたメーカー発にする必要がある。

メーカーが作った公共財である製品・商品・サービスのコミュニケーションは、顧客

ニーズ・ウォンツに立脚させる意味で、顧客価値創造にパラダイムシフトした統合型マーケティングコミュニケーションに転換させていかなければならない。

CSのマーケティングやCRM、SS、メディアミックス志向のインターネットマーケティング¹⁰⁾が叫ばれている中、マーケティング

¹⁰⁾ インターネットマーケティングとは、文字通りインターネットを通じてインタラクティブな取引関係性を大切にするマーケティングをいう。いうまでもなく、ネット上にホームページを開設し電磁的処理を通じて製品・商品・サービスの取引を行い、デリバリーや代金決済をも行うというIT化、デジタル社会の到来による新しいマーケティングシステムを指している。

パソコンの普及台数やインターネットの普及に伴って、ネットビジネスは今後の成長が期待されている。流通コストの低減や事務手続きの迅速な処理など簡便なシステムであるが、コンピュータ・ウイルスなど危機管理面の対策も考えておく必要がある。

グコミュニケーションの概念は、カスタマー発の統合型マーケティングコミュニケーションに進化せざるを得ない時期にきている。

消費者の価値観をモノづくりや広告企画の中に取り入れた、マーケティングコミュニケーションこそ、真のマーケティングコミュニケーションと言えるのではないだろうか。

本論では、未だ十分に理解されていないマーケティングの4Pに係るマーケティングコミュニケーションの概念を先ず論述し、段階的にマーケットイン型のプロモーション戦略に触れることにする。

Ⅳ. プロダクトアウト型コミュニケーション

1 マーケティングミックス対応のコミュニケーション

マーケティングミックス (marketing mix) とは、相乗効果の上がる4Pの効果的な組み合わせのことを指している。メーカー志向のマーケティング戦略遂行の基軸になる概念である。

具体的には、① product (製品・商品・サービス) のコミュニケーション、② price (価格) のコミュニケーション、③ place (流通チャネル・経路・場所) のコミュニケーション、④ promotion (販売促進) のコミュニケーションを指している。

こうした、マーケティングミックスに係るコミュニケーションは、プロダクトアウト型のマーケティングコミュニケーションであり、知的消費者の意向を取り込んだ広告企画であるマーケットイン型コミュニケーション概念には包含されない。

しかしながら、従来のマーケティングの4Pの中のプロモーションである、広告宣伝、人的販売、パブリシティ、プロモーションのみをコミュニケーションとする考え方よりは、範囲は広いといえることができる。

アメリカなどマーケティングコミュニケーションの先進国では、知的消費者のニーズを広告企画に取り込んだ統合型、グローバルタ

イプのマーケットイン型のコミュニケーションが主流になりつつある。我が国の水準はといえば、マーケティングの4Pに係るマーケティングコミュニケーションの概念はこれからであるというのが実状ではないだろうか。

コミュニケーションという概念は、あまりミクロ的にとらえるのではなく、消費者・顧客との接点を大切にするマクロ的な捉え方をしなければならない。供給よりも需要が多い作れば売れるという、モノ不足の時代におけるメーカー志向のマーケティングから、需要よりも供給が多い今日にあっては、顧客ニーズやウォンツを広告企画のなかに取り込んだマーケティングコミュニケーションを基本にすべきである。この考え方の詳細については、次項で論述する。

2 製品・商品・サービス対応のコミュニケーション

いうまでもなく、新製品・商品・サービスは、コミュニケーションの対象になり得る。実際に、消費者が小売店に行って新商品などを見つけるということは、裏を返せば新商品とお話をしている (eye talking) のであるといえる。

したがって、新商品にはできるだけ消費者の視線に触れさせるよう陳列に工夫を凝らしPOP広告などでアクセントをつけるなど、顧客が立ち止まって見るという滞留時間の長い、回遊性が期待できる店内配置や陳列を心がけるべきである。

陳列の工夫の仕方や顧客に直接「どうぞおためし下さい」と声をかけて試食、試飲、試着させるだけで、顧客とふれあう時間は増大する。また、BGMや香りを店内に演出したりイベントのコーナーなどを設けて、デモンストレーションを行うことも滞留時間の増加に繋がる。

さらに、メンテナンス、サービス行為をこれに付随させて、購買金額によってはICカード内蔵のポイントカードなどによる販促を強化することも考えられる。新商品を店頭や店内に陳列すること自体がサービス行為で

あり、これに消費者・顧客を喜ばせるような雰囲気やポイントサービスが付加されればより一層コミュニケーションの機会が増えることになる。

もちろん、テレビのコマーシャルやインフォマーシャル (informercial¹⁾) などによるコミュニケーションの機会がこれと並行して行われれば、顧客はさらに新商品とのコミュニケーションの機会を誘発させることになるだろう。

消費者は、新商品という魅力ある商品を店頭・店内で紹介するというサービスと顧客をリピーターにするポイントカードのような、付帯サービス及び顧客のニーズ・ウォンツを誘発するという心理的効果とが相俟って新商品の虜になっていくのである。

購買頻度の高い売れ筋商品は、顧客を魅了する雰囲気を持っている商品およびサービスである。アサヒのスーパードライというブランド商品と企業イメージ²⁾とがセットになった響きの良いキャッチ・コピーで、消費者・顧客の感性をくすぐって売り上げに貢献したのは記憶に新しい。

「太田胃酸！いい薬です（前田武彦→長嶋一茂）」「クシャミ 3 回ルル 3 錠（三共製薬）」「セブンイレブンいい気分！」「セコムして

¹⁾ インフォメーション (information) とコマーシャル (commercial) という言葉を合成し掛け合わせた情報コマーシャル (informercial) のことを指している。15秒とか30秒といわれる通常のコマーシャルから、CS放送で開発された1分から5分の長時間（中には数十分というCMもある）コマーシャルである。

時間が長いので、商品の使い方や効果・効能などを詳細に伝達することができる。最近では、地上波テレビでも登場している。そのまま注文を受け付けるダイレクトリスpons型のインフォマーシャルも多い。

²⁾ CI (corporate identity) 戦略のことを指している。企業におけるイメージ戦略は企業を取り巻くステークホルダーとの良好な取引関係性を構築するのに極めて重要な役割を果たす。ロゴタイプによる企業名や商品のブランド名、コーポレートカラー、ショッピングバッグ、社員のユニフォームなど、企業イメージ戦略は総合力による相乗効果で大きなコミュニケーション効果が期待できると考えられる。

ますか？（長嶋茂雄）」という過去から現在に至るCMソングも定着して、顧客とのコミュニケーションを盛り上げている。

コミュニケーションと新商品・サービスとの関係を強化していけばいくほど、陳列してある商品を単なるモノと見るのではなく、生きた人間味ある語りかける商品づくり、語りかけるサービスづくり、語りかける店舗づくりが大切であることに気がつくであろう。

インタラクティブコミュニケーションは、人的コミュニケーションだけをいうのではない。製品・商品・サービスなどコミュニケーション媒体を通じても行われる。

3 価格対応のコミュニケーション

価格は商品・サービスに対する交換価値である対価である。消費者・顧客の期待と効用³⁾との接点で満足が決定される。価格はその時の重要な決定権を握っている。その商品に対する期待「欲求」と効用「効果」、価格との折り合いがつけば満足となつて、購買意思決定がなされる。

期待＝効用、期待＜効用の場合は満足となる。しかしながら、期待＞効用のケースでは不満足となつて購買意思決定はなされない。価格は商品に設定されているが価格自体は立派なコミュニケーション媒体である。価格が高いか安いかの判断は、その商品の魅力度と期待と効用との相関関係で決まる。

一般的に、ナショナルブランド商品のようないかなる恒常的な商品、例えば麒麟の発泡酒においては、価格は安価であれば購買力は増大する。しかしながら、ミンクのコートや宝石、高級衣料などの贅沢品は極端な低価格には拒否反応を示すことがある。おそらく、ローレックスの時計が5万円であったとしたならば、

³⁾ 顧客満足は、期待 (wants) と効用 (utility) との関数関係で成立するものであると考えられる。期待＜効用および期待＝効用であれば、顧客は満足するが、期待＞効用であれば顧客は不満足に陥り欲求不満 (frustration) に陥る。価格は需要と供給との均衡する点で決定されるが、これは価格に対する期待と効用であるという見方もできるであろう。

模倣品と見てよほどの田舎者でない限り購買はしないであろう。

購買価格と顧客との関係は、自分のライフスタイルや所得水準、生活水準などからくる期待と効用とのからみで優先順位の高いものから選好していくのである。限界効用低減の法則⁴⁾である。価格は、その時の極めて重要な購買意思決定権を握っているものと思われる。需要の価格弾力性⁵⁾も大きく作用する。最終的には限界効用均等の法則⁶⁾に則って購買の選択が行われる。

4 流通・販売チャネル対応のコミュニケーション

商品の購入場所は消費者・顧客の選択代替案を決定する上で極めて重要な意味を持つものと考えられる。欲しい商品やサービスが決まれば、次はどこでその商品を購入するかである。

百貨店か、スーパーか、専門店か、ディスカウントストアか、コンビニエンスストアか店選びが始まる。購入する商品が最寄品(convenience goods)か買回品(shopping goods)か専門品(speciality goods)か商品の性格によっても購入場所は異なる。

店選びは価格やサービス、保証と信頼、

顧客の好みなどによって異なってくる。もちろん前述した、最寄品か、買回品か、専門品かなどもによっても大きく左右される。どこの店を選択するかは、実は顧客と店舗がコミュニケーションをしている結果として現れるという認識が大切なのである。

顧客は、店頭・店内の商品やサービス、販売員の感触、雰囲気、売場などのショッピングイメージ、ストアイメージとコミュニケーションを交わしており、その結果として店選びをしているものと考えられる。

最も安く購入するためには、直接に生産者から購入するのが一番である。いわゆる産地直送である。流通チャネルが複雑であればあるほど、流通マージンがかかり高いものを買わされることになる。インターネットや通販などによる産直商品とのコミュニケーション魅力にもヤング顧客などは反応し始めている。

パソコンや中古自動車などは、インターネットで購入すると比較的安く購入できるということを耳にしたことがある。携帯電話やパソコン通信など、メディアミックスマーケティング(mediamix marketing)の時代になってきて流通コストが低減されるという環境も整備されつつある。

パソコンなどの情報家電が、もう少し安価な価格で購入できるようになり、普及台数が増えると、無店舗販売はさらに普及するものと考えられる。今や携帯電話は、電話の域を超えておりメール、デジタルカメラ機能など立派なミニコンピューターとしての機能を果たしている。やがて、ICカードを内蔵した携帯電話の開発、普及が流通革新を起こす日がもうそこまできている。

5 プロモーション対応のコミュニケーション

4Pのプロモーション(広義の販売促進)を構成しているものは、広告宣伝、人的販売、パブリシティ、SPなど狭義の販売促進である。これらの概念は、マスコミュニケーション

⁴⁾ 一般的にひとつの財の取得量・獲得量が増加していくにつれて、限界効用は低減していくという法則をいう。消費者は所得が限定されている場合、自分の満足度(経済学では効用という)が最も極大化されるような商品の選択をする。

満足度、つまり効用には所得移転に伴う取得物全体から得られる満足度である「全部効用(total utility)」と、取得物の増加分から得られる満足度である「限界効用(marginal utility)」の2つがある。

⁵⁾ 一般的に価格が上昇すれば、需要は減少するが、逆に価格が下落すれば需要は増大していくという傾向がある。このような価格と需要量との関係を「需要の価格弾力性」といっている。食料品などの生活必需的商品は価格弾力性は小さいが、高級カメラなどのような生活向上的商品は価格弾力性は大きい。

⁶⁾ 消費者は限定された所得の中で、選択的購買の自由、価格、効用の大きさ、支出可能所得額が付与されており、限界効用が均等になるように、自己の処分可能な「可処分所得(実収入から税金や社会補償費を差し引いたもの)」を各財に均等に配分するという法則をいう。

ン (mass communication⁷⁾)、パブリックリレーションズ (public relations⁸⁾)、パブリックコミュニケーション (public communication) としての機能をも兼ね備えている。

パブリシティを除く全てのプロモーションには金がかかる。広告と広報であるパブリ

シティの違いは、図表 4-1 の通り大きな違いがある。情報伝達の内容、情報伝達の方法、管理・コントロール、媒体使用料の 4 つの面から比較対比したものである。プロモーションも立派なコミュニケーション技法である。

図表 4-1 広告とパブリシティ（広報）の違い

媒体 \ 項目	情報伝達の内容	情報伝達の方法	管理・control	媒体使用料
広 告	主体性がある	自社の意思で制作する	可能である	有料である
パブリシティ (広報)	主体性がない	記事・ニュースとして採り上げられる	不可能である	無料である

⁷⁾ マスコミとも呼ばれ、テレビ、新聞、ラジオ、雑誌、週刊誌、書籍など多くの人々に対してコミュニケーションを行う手段であるマスメディアを用いて、人々に影響を与える大量伝達・大衆伝達活動を指している。

マスコミが多くの大衆に伝達するコミュニケーション活動であるのに対して、ミニコミは特定の地域や人々を対象にした活動をいう。ミニコミ誌はその 1 つである。ミニコミ誌は、広告（広告収入）を掲載しており無料配布されるケースが多い。

⁸⁾ PR のことをいう。企業や事業組織体が公衆やメディアや関係諸機関などと良好で円滑な関係を維持するために行う努力や活動を指している。公衆とは、企業を取り巻くステークホルダー（消費者・顧客、取引先、従業員、株主、金融機関、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、行政府など）などが包含される。

数ある活動のなかで、その中心的役割を果たすのがニュース・記事、広告・広報などのパブリシティである。こうした活動を広く世間に公表することで、何か問題が発生した場合に大きくならないくい止める効果がある。つまり、コーポレートガバナンス (corporate governance：企業統治) の機能が働くのである。

V. マーケットイン型コミュニケーション

1 マーケティングの変化とコミュニケーション

マーケティングは、メーカーが作ったモノが全て売れる需要>供給の生産志向から売り込む時代である需要=供給の販売志向、作っても売れない需要<供給のマーケティング志向の時代へと変化・変身・進化してきている。

作っても売れない時代にいかに販売するか、これこそがマーケティング志向そのものであるといえよう。マーケティングとは顧客満足の創造を図ることを目的に、顧客第一主義の視点で製品・商品・サービスを創造し、社会貢献結果としての利益を確保することにある。

いうまでもなく、生産志向、販売志向の時代においては、需要過多であり広告・宣伝活動はあまり機能しない。機能してもメーカーが作ったモノをいかに宣伝するかというプロダクトアウト型的一方通行のコミュニケーションでしかない。

これが今日のように、供給過多の時代においては、顧客のニーズ・ウォンツを模索し、顧客満足の創造をすることはもちろん、製品・商品・サービスを提供した後のサービスまでも保証し、顧客との長期永続的な関係性を構築していく顧客関係性マーケティングが

重要視されてきている。

顧客との長期永続的なコミュニケーションこそが、真のインタラクティブコミュニケーション(intaracutive communication)であり、コラボレイティブ「協創・協働」・コミュニケーション(collaborative communication)である。

ドラッカー(P.F. DrucKer)がマーケティングとは、「顧客の創造」であると言っているのは、まさに顧客満足の創造を図ることこそが、マーケティング志向に立つ真のマーケティングであるということをほのめかしているといえよう。

顧客を単なる顧客と考えないで、会社・企業と共に人間生活に欠かせない新生活価値を創造し共生していく、良きパートナーであるという風に考えて行動を起こすことこそ、真のマーケティングコミュニケーションであるといえる。

また、会社・企業を取り巻くコミュニケーションの媒体を消費者・顧客だけではなく、従業員、取引先、株主、労働組合、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、行政府などステークホルダーとの良好なコミュニケーションをどう創り上げていくかを、マーケティングコミュニケーションの対象にする必要があるだろう。

2 グローバリゼーション時代の統合型コミュニケーション

パソコン通信などインターネットによる電子商取引、携帯電話の普及に伴うミニ携帯パソコンの需要増加などマルチメディア社会¹⁾の到来により、商取引は地球規模になってきている。インターネットビジネスやインターネットマーケティングの到来がこれを物語っている。

消費の個性化・多様化・ファッション化に伴い、消費者・顧客のライフスタイルはますます高度化・高次元化・高質化しつつある。

消費者の購買動向などは高度のコンピューター技術によってデータベース化され、顧客細分化政策が行われている。

マーケティングコミュニケーションの領域においても、先ず顧客に関するデータを収集、加工・分析し特定化された顧客訴求対象に対して、統合型のマーケティングコミュニケーション戦略を展開してきている。

広告主企業は、プロダクトアウト型のコミュニケーションとは異なり、製品・商品からスタートはしない。先ず、顧客からスタートし知的消費者・顧客が等しく新生活文化価値を共有しているモノを理解する。

そこから製品・商品・サービスをイメージしそれを束ねてメッセージの企画立案に踏み切るのである。つまり、顧客とのマンツーマンのコミュニケーション、協創・協働型のパートナーシップコミュニケーションやマーケティングを最重要視している。

統合型コミュニケーションは、一定期間にわたって対顧客コミュニケーション情報を蓄積し、加工・分析しているため、そこから顧客の嗜好や意識の変化を読みとって、アウトサイドイン志向の広告企画を立案する。

思いつきのバラバラな対応ではなく、変化・変身・進化する消費者・顧客に対してより説得というよりは納得のいく一本の筋・価値観を持ったコンセプトを保持した側面から広告コミュニケーションメッセージを波及させていこうというねらいがある。

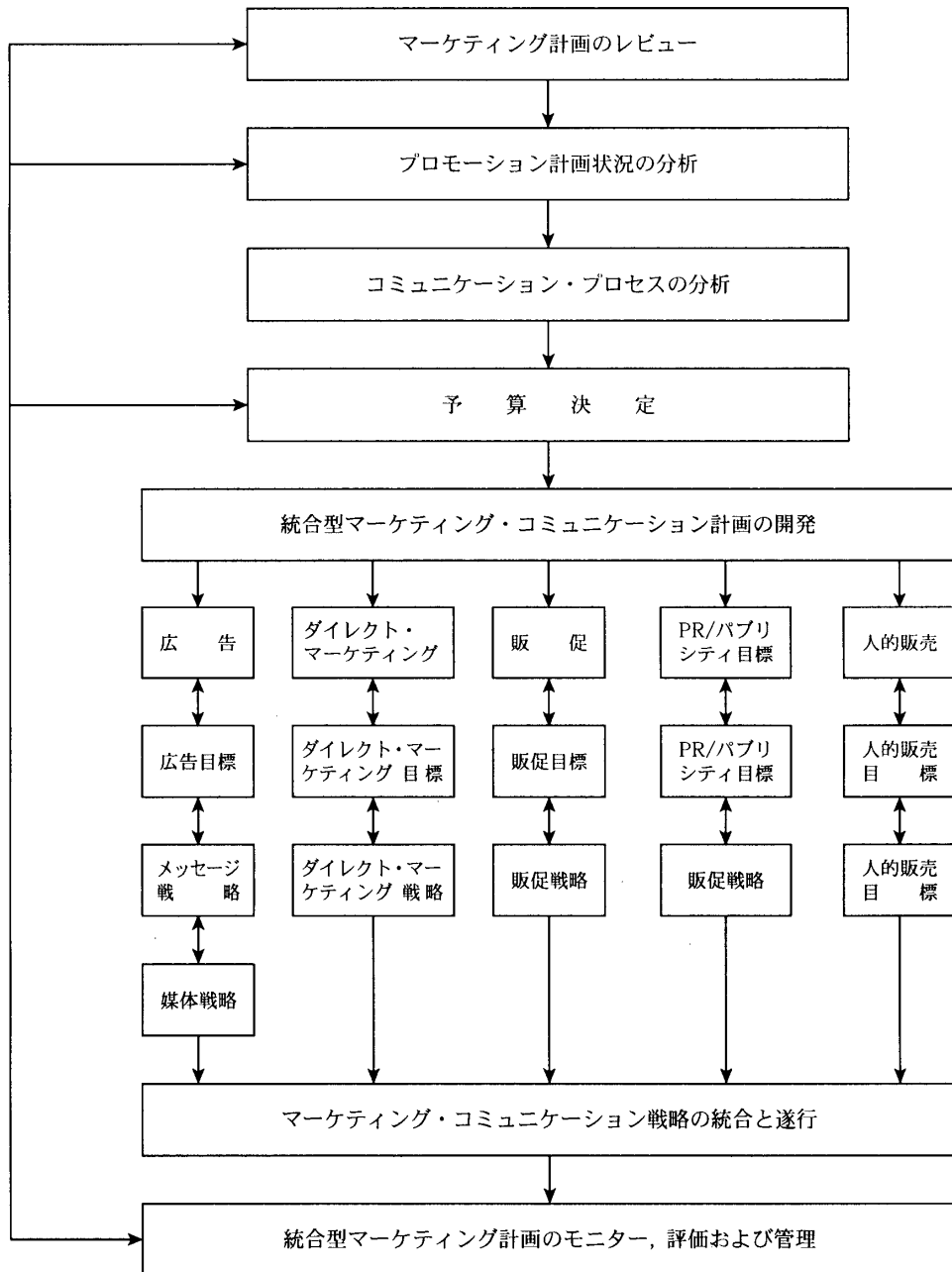
より消費者・顧客の価値観を取り込んだ、広告企画の立案が重要になってきたのである。従来のように、製品・商品・サービスからスタートしない。顧客ニーズ・ウォンツを最優先し一つのテーマ・コンセプトでくくって、そのコンセプトにマッチした信頼性があり納得力のあるメッセージを発信するのである。

ベリッヒ(G.E Belch & M.A. Belch)によれば、統合型マーケティングコミュニケーションの戦略的、概念的モデルを図表5-1のようにまとめている²⁾。

¹⁾ 通信、放送といった異なったサービス形態を融合化して音声、データ、画像をデジタルかつ高速で送受信できる社会(multimedia 社会)を指している。パソコン通信やインターネット、携帯電話などの普及に伴いコミュニケーション媒体が、広範囲かつ高速化してきているという背景がある。電磁的处理によるコミュニケーションシステム時代の到来である。

²⁾ 菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P75、大塚賢龍稿。

図表 5-1 ベリッヒの統合型コミュニケーション概念図



(出所) Belch, G.E. & Belch, M.A., *Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin, 1995, p.19 より作成

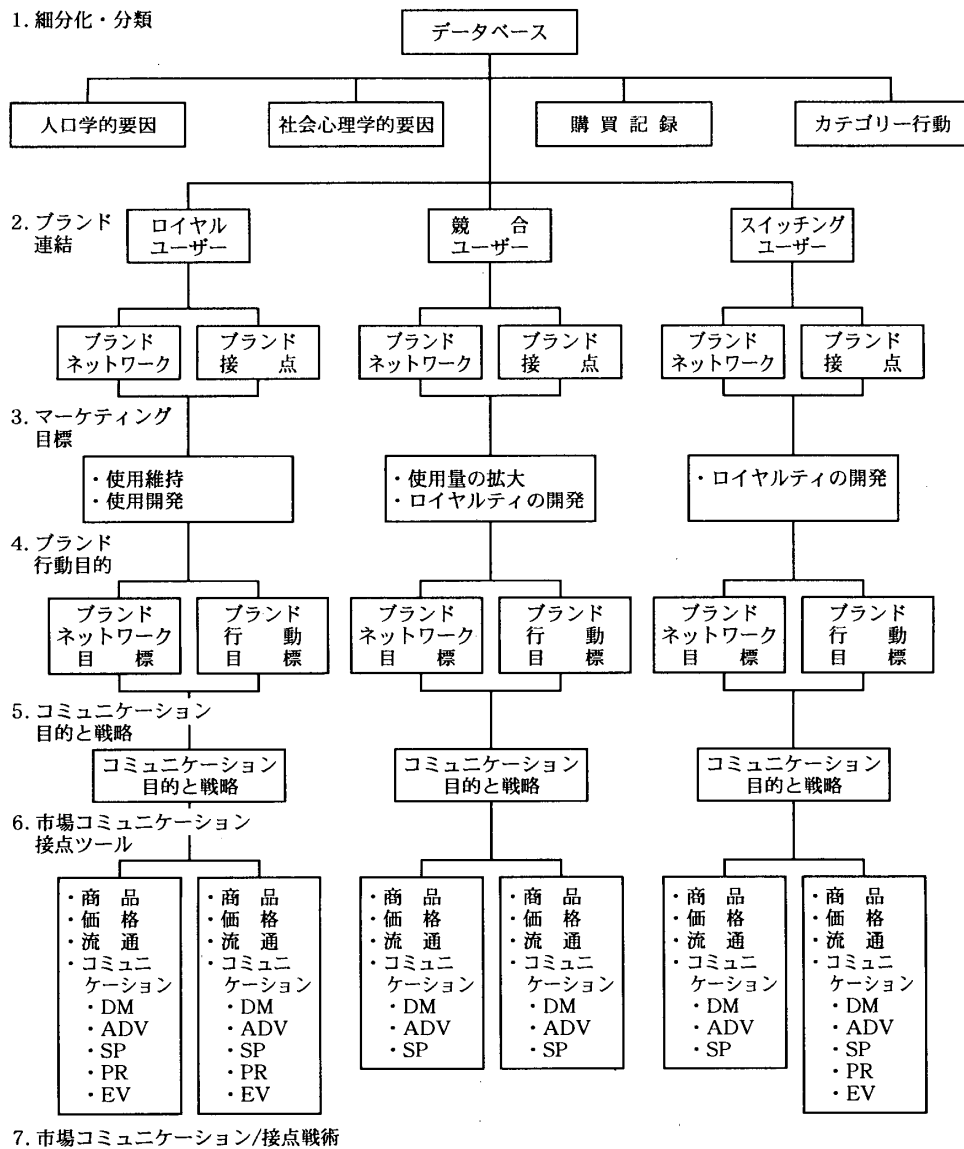
出所：菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P75、大塚賢龍稿。

一方、ボビー(C. L Bovee)およびティル(J. V. Thill)は、コミュニケーション企画に関する統合型マーケティングコミュニケーションのアプローチを、図表 5-2 のように 7 つのス

テップで概念化し具体化している³⁾。

³⁾ 菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P77、大塚賢龍稿。

図表 5-2 コミュニケーション企画の統合的アプローチ



(出所) C.L.Bovee, J.V.Thill, G.P.Dovel, M.B.Wood, *Advertising Excellence*, McGraw-Hill, 1995, p.142.

出所：菅原正博・市川 貢・増田大三編著『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P77、大塚賢龍稿。

- ① コンピュータ・データベースによる顧客細分化および消費者分類(人口学的要因、社会心理学的要因、購買記録、カテゴリー行動)。
- ② 3つのユーザー分類によるブランドの連結(ロイヤルユーザー、競合ユーザー、スイッチングユーザーにおけるブランド・ネットワーク&ブランド接点)。
- ③ 3つのユーザー分類によるマーケティング目標(使用維持・使用開発、使用量の拡大・ロイヤルティーの開発)。
- ④ 3つのユーザー分類によるブランド行動目的(ブランド、ネットワーク、目標&ブランド、行動、目標)。
- ⑤ 3つのユーザー分類によるコミュニケーション目的と戦略(コミュニケーション目的とコミュニケーション戦略)。
- ⑥ 3つのユーザー分類による市場コミュニケーション、接点ツール(商品、価格、流通、コミュニケーション:DM、広告、SP、PR、EV)。

3 消費者・顧客の分類とコミュニケーション

消費者・顧客の属性分類は、基本的にいて、①ジオグラフィック(地理的)要因、②デモグラフィック(人口・統計学的)要因、③サイコグラフィック(心理学的)要因、④マーケティング(品質、価格、サービス、広告、販促)要因など、主要な顧客細分化基準と具体的な基準項目を挙げて捉えることが大切である。

具体的には、性別、年齢別、世代別、年代別、職業別、世帯別、地域別、気候別、都市規模別、学歴・教育水準別、所得別、生活水準別、人口密度別、社会階層別(下流、中流、上流など)、ライフスタイル別(積極型、行動型、ステータス型、精神充実型、消極型など)、パーソナリティー別(放任型、社交型、計画型、堅実型、優柔不断型、ひっそり型など)ファミリーライフサイクル別(ヤング期、ヤングアダルト期、中年期、円熟期、老齢期な

ど)、生活シーン別、ライフステージ別、購買パターン別、購買・購入動機別などで捉えてみる。

また、顧客ベネフィット別、ユーザー状況別(ノン、潜在、レギュラー・ユーザーなど)、使用率別(ライト、ミディアム、ヘビー・ユーザーなど)、ロイヤルティー水準別(なし、小位、中位、高位など)、認知段階別(未知、認知、関心、願望、購入意図など)などの製品・商品・サービスの購買行動をベースにして考察するとよい。

さらに、アンケート調査などで過去はどうで、現在はどうか、将来・未来はどのようなライフスタイルを志向したいか、そのライフスタイルでは、どのような製品や商品・サービスを志向するかといった、将来の予測をすることも大切である。

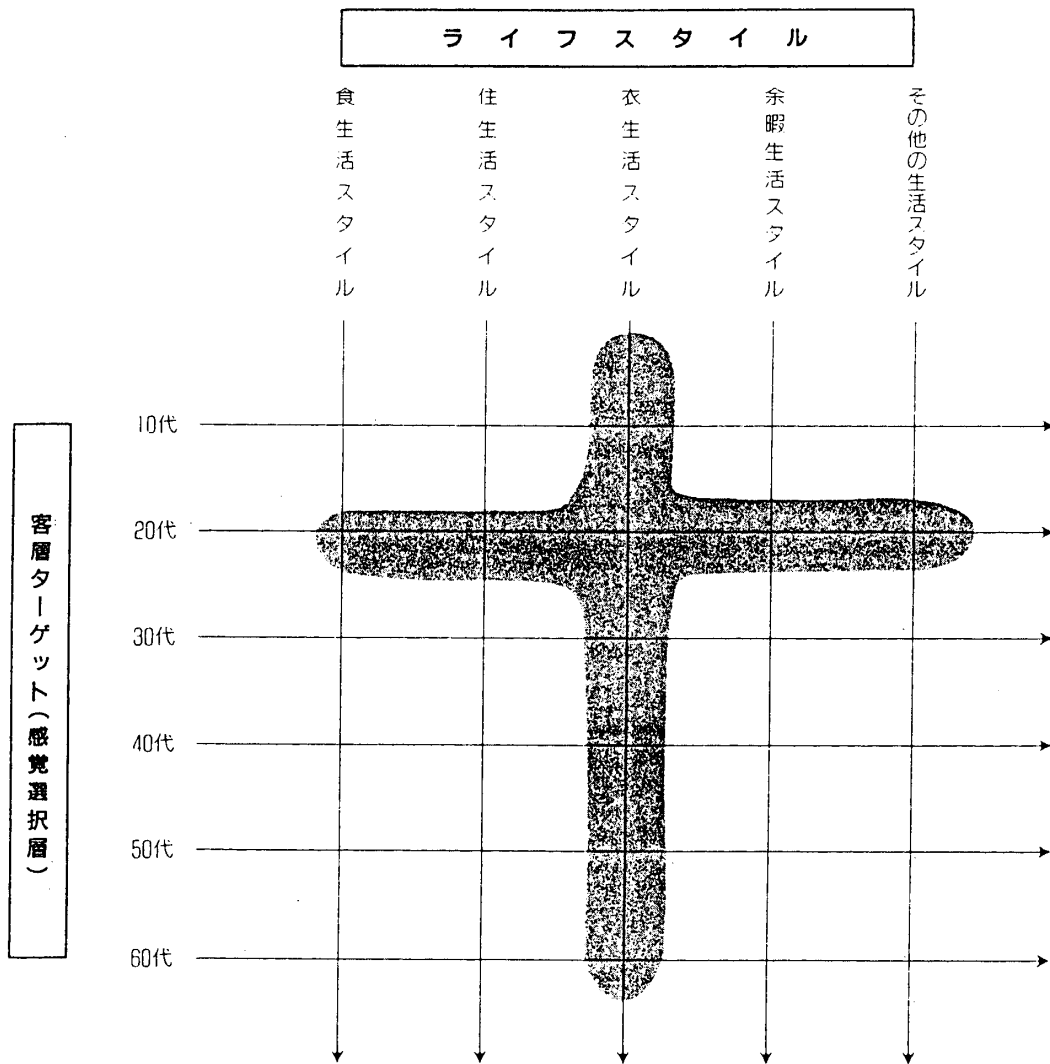
一般的な捉え方としては、知的消費者層かつ感覚選択層である顧客の「食」生活スタイル、「住」生活スタイル、「衣」生活スタイル、「余暇」生活スタイルと購買行動との関連マーケットなどを模索・確認していくことも考えられる。

感覚選択層⁴⁾の分類も、①チャイルドマーケット、②ティーンズマーケット、③ヤングマーケット、④ブライダルマーケット、⑤ニューファミリーマーケット、⑥アダルトファミリーマーケット、⑦シルバーマーケット、⑧未婚女性マーケット、⑨ヤングミセスマーケット、⑩シニアミセスマーケット、⑪ニューシングルスマーケットなどと捉えていくのである。また、図表5-3に示したように食、住、衣、余暇生活スタイルなどとの相関マトリックス図で把握・分類していく方法も考えられる。

こうした消費者の細分化、分類方法は、あくまで顧客データベースを中心に解析していくことになる。特に、人口・統計学的要因、

⁴⁾ 感覚選択層とは、消費の個性化、多様化、ファッション化に伴いライフスタイルがますます変化してきている成熟社会において、モノの価値だけではなくプラスαのサービス価値を求め感覚・感性を大切にして、選択消費を行う高感度かつ好感度な新消費リーダー層を指してこう言ってみたものである。

図表 5-3 顧客ニーズ掘り起こしの切り口



(注) 感覚選択層とはモノ(商品)を価格だけで選択、評価するのではなくどちらかといえば、感覚だとか感性で選択、評価するというタイプの客層のことで、カジュアル志向、ニューライフ志向の生活者を指す。

地理的要因、社会心理的要因、社会的要因、行動科学的要因、深層心理的要因、マーケティング的要因、消費行動的要因、ライフスタイル学的要因などが加味されて初めて、カテゴリー分類の意味があることに注目する。

さらに、各々のライフステージ別の生活行動とショッピング行動とのマトリックスから、①自己主張・自己実現タイプ、②生活エンジョイ・ゆとりタイプ、③社交・団らん・ふれあいタイプ、④マイペース・マイライフタイプ、⑤堅実生活充実タイプ、⑥消極・ひっ

そりタイプなどを模索してみるのも一方法であろう。

女性のタイプなどは比較的分類しやすいマーケットである。タイプ別のキーワードなどを創出して見ることも顧客分類の大きな手助けになる。例えば、チャイルドからティーンズ、ヤングギャル、お姫様ギャル、スーパーギャル、ブライダル願望ギャル、おやじギャル、ニューシングル、ヤングミセス、ワーキングマザー、おばんギャル、シニアミセス、ハイミス、アウトドアおばあちゃん、シルバーまでの分類とキーワードが考えられ

る。

また、前述したこれらのタイプと「健（自然・健康・楽しさ）」「美（美しさ・美感・優美）」「快（気分・快適・リゾート）」「遊（遊び心・ふれあい・共感）」「安（安全・安心・平和）」「心（自分らしさ・文化・ロマン）」といったキーワードとの相関マトリックスからのアプローチも考えられるであろう。

しかしながら、こうした分類はあくまで顧客データベースに則って分類すべきであり、ひとつの案として考察し提示したにすぎない。安易に机上での分類、細分化はすべきではない。データベースを基調にした項目を創意工夫すべきである。

「健・美・快・遊・安・心」という覚え方よりも、「健康で美しく快適に遊んで安心する」というキーワード・ストーリーの方が覚えやすい。また、成熟社会のキーワードの一つである「創造・共生・公正・貢献・感動」といった覚え方よりも、「創造力を大切に全人類が共生し、公正な競争力を以て社会貢献し、自他ともに感動する」という方が記憶しやすいであろう。

4 顧客とブランドとのコンタクト・接点管理

消費者・顧客の細分化、特定が終了すれば、一定の商品グループやカテゴリーでのブランドが顧客にどのように思われているのか、ブランドネットワーク⁵⁾を決定し顧客はブランドとどのような接点を持っているのかを確認しなければならない。ロイヤルユーザー、競合ユーザー、スイッチングユーザーのどれなのかを模索し確認作業に入るのである。

こういった顧客情報を基にして、各カテゴリー別のユーザーのマーケティング目標を設

定し、最も適合するコミュニケーション媒体を確定する。基本的にいってブランドロイヤルティーの有無は、新製品・商品の売り上げを大きく左右する。

新製品・商品のロイヤルティーをいかに確保し、名声（status）を上げることができるかが最も大きな課題である。テストマーケティングやアンテナショップ、パイロットショップでの試行錯誤など、念には念を入れてブランドロイヤルティーの確保に繋がるような顧客とのコンタクト管理を行うべきである。

それには、ブランドとの接点管理に先立つ顧客の細分化・分類と製品・商品・サービスごとのライフスタイル行動や嗜好、購買の選択代替案などを注意深く見守り、徹底したコンタクト・接点管理を行う必要がある。

特に、ブランド商品に対する新消費リーダー層であるオピニオンリーダーの有無やその影響度合いなどを、きめ細かに把握しておかなければならない。このようにして、ブランドの接点が見つかれば、顧客がブランド商品の虜になって名声価格が設定される。

5 マーケティング目標とコミュニケーション戦略

このようにして、ブランド商品と顧客との接点が見出されれば、マーケティング目標はより鮮明になり、それぞれのカテゴリーの顧客ニーズを発掘し顧客の創造を図って、ブランドロイヤルティーの向上はおろか顧客が顧客を呼ぶという現象が起こってくる。

そうすることで、製品・商品・サービスとのコミュニケーションや企業イメージとのコミュニケーションが誘発され、マーケティング戦略やコミュニケーション戦略がやりやすくなるのである。

まさに、顧客の特定とブランドとマーケティング目標とコミュニケーション戦略は一体となる。マーケティングコミュニケーションの発想が、消費者・顧客を特定し、

⁵⁾ マーケティング戦略の中で最も優先される銘柄であるブランド商品を、企業優位の戦略として位置づけ、ブランド優位の戦略でもって顧客・ユーザーのブランドロイヤルティーを構築し、口コミなど顧客相互間のコミュニケーションネットワークを通じて自社ブランドを浸透させるネットワークを、ブランドネットワークと呼んでみたものである。

その顧客のニーズ・ウォンツに合ったブランド商品が作られ、ブランドネットワークやブランド接点、ブランド行動・ブランド目標を作り上げマーケティング目標を必達ならしめる。

こうしてコミュニケーション目的と戦略が組み、具体的なマーケティング・プロモーション・ミックス戦略の登場ということになるのである。

6 マーケティングプロモーション ミックス戦略

マーケティングプロモーションミックス戦略は、①ロイヤルティーの高いユーザー、②競合ブランドのユーザー、③ブランドスイッチングの高いユーザーというカテゴリーに分かれて実施される。

マーケティングミックスの中身は、製品・商品、価格、流通チャネル、プロモーション＝コミュニケーションである。プロモーション＝コミュニケーションの要素としてDMや広告・宣伝、イベント、SP、PR、人的販売、ダイレクトマーケティングなどの無店舗販売、パブリシティー、マスコミ5媒体などが加味される。

ここで大切なことは、特にマーケティングプロモーション・ミックスが4Pを基軸にしたプロモーションミックスではなく、顧客をセグメントした顧客価値志向に立脚したマーケティングコミュニケーションとしてのプロモーションミックスであるという点である。

データベースにより細分化された顧客を

焦点にし、ブランド連結ユーザーを基軸にする、①製品・商品・サービスのコミュニケーション、②価格のコミュニケーション、③流通チャネル・場所のコミュニケーション、④プロモーション＝コミュニケーションとしてのコミュニケーションの概念が、マーケティングコミュニケーションミックス (marketing communication mix⁶⁾) である。

プロダクトアウト型のプロモーションではなく、マーケティングイン型のプロモーションである。新生活文化価値創造型の知価値的顧客・ユーザーに立脚したブランドやマーケティング戦略、コミュニケーション戦略、プロモーション戦略である。

7 プロモーションキャンペーンの評価

マネジメントのフローに、plan(計画)→do(実施)→see・control・check(統制・見直し)があり、3段階の戦略に全社戦略→マーケティング戦略→マーケティングコミュニケーション戦略があるのと同様に、キャンペーンの仕方にスミス(P. Smith)発案の「SOSTAC計画システム」がある。具体的なステップは、次の通りである。

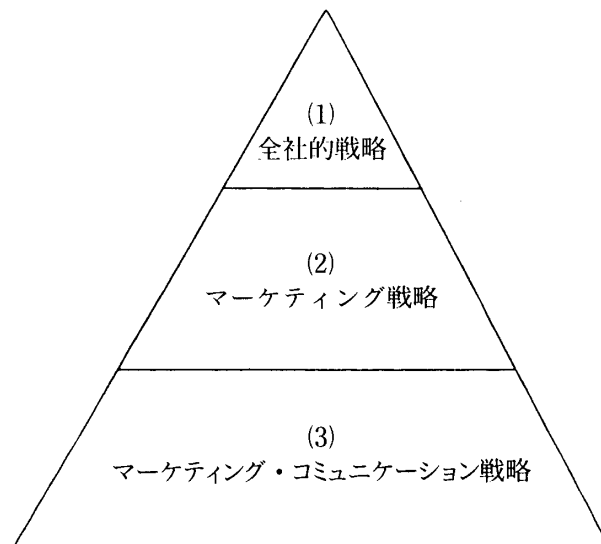
⁶⁾ マーケティングコミュニケーションミックスとは、メーカーや流通・販売業者などからのいわゆるマーケティング情報発信者である「縦」の統合によるコミュニケーションだけではなく、消費者・顧客などのマーケティング情報の受信者である「横」の統合によるコミュニケーション活動を統合させ、その相乗効果をマーケティング活動に活かすコミュニケーションミックスをこのように言ってみたものである。

- ①状況 (situation) = われわれは、今どの位置にいるのか？
- ②目的 (objective) = われわれはどこへ行きたいのか？
- ③戦略 (strategy) = どのようにしてそこへ到達するか？
- ④戦術 (tactics) = 戦略の具体化、どのようなコミュニケーション・ツールが使用されるのか？
- ⑤アクション (action) = 戦術の具体化、各ツールを実行するためにはどのようなステップが必要か？
- ⑥コントロール (control) = いつ到達したかを、どのようにして知ることか？

マーケティングコミュニケーションにおいても、図表 5-4 に示した戦略的段階および図表 5-5 に示したオペレーションの段階で目標、戦略、戦術、計画、実施、統制・見直し・評価・修正というプロセスを踏むとよい。

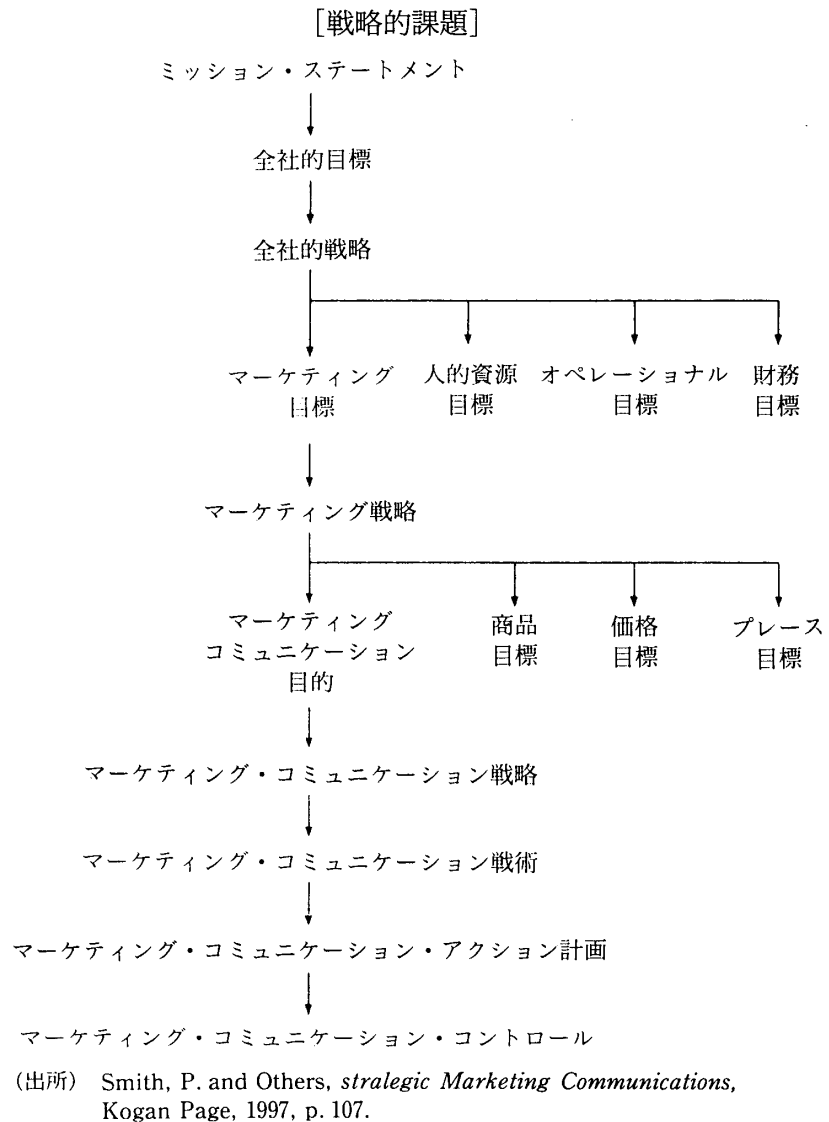
出所：Smith, P. and Others, *Strategic Marketing Communications*, Kogan Page, 1997, p. 105. 菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P204、菅原正博稿。

図表 5-4 マーケティングコミュニケーションの戦略的段階
[3段階の戦略]



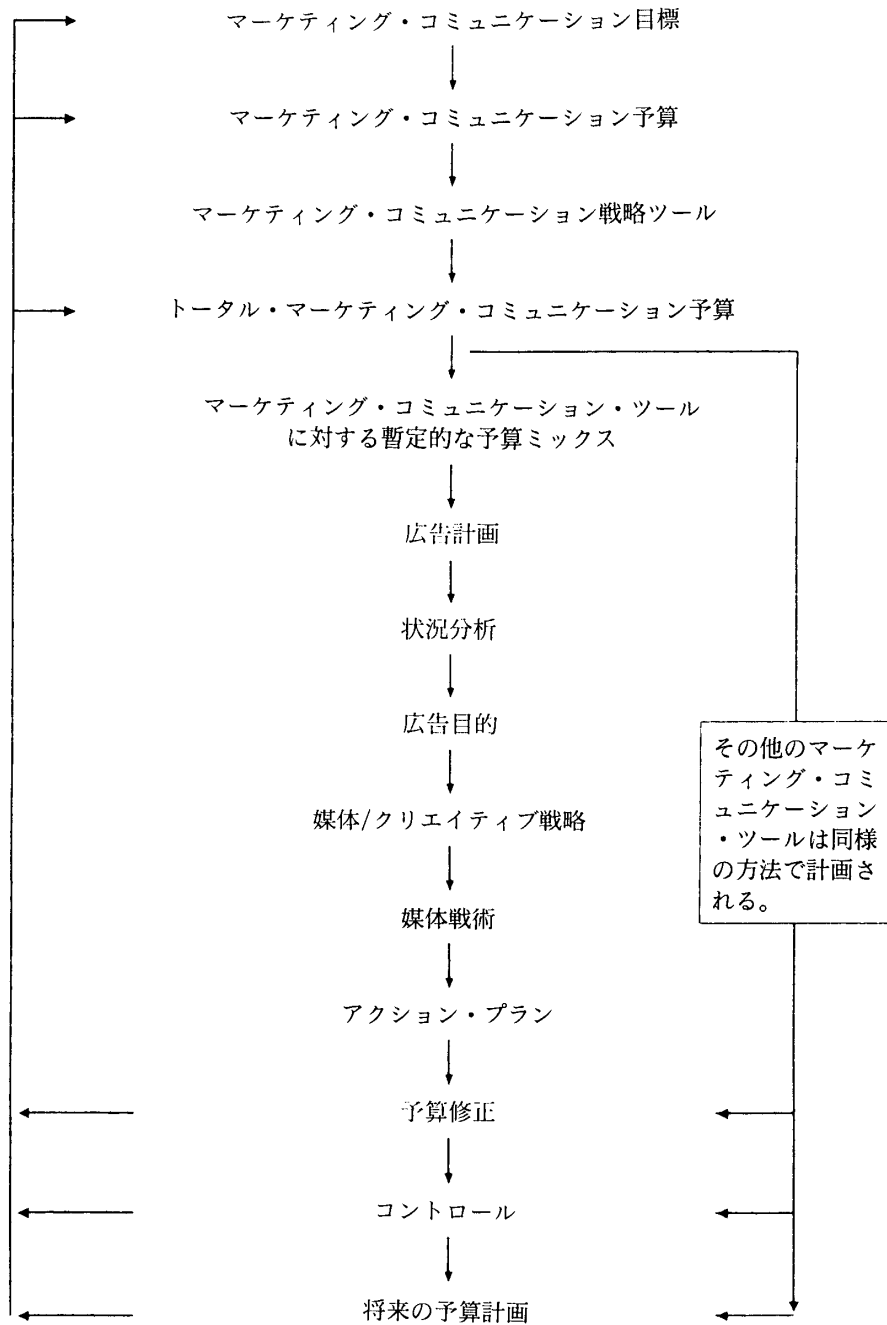
(出所) Smith, P. and Others, *strategic Marketing Communications*, Kogan Page, 1997, p. 104.

出所：菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P204、菅原正博稿。



出所：菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、
P205、菅原正博稿。

図表 5-5 マーケティングコミュニケーションのオペレーション段階



(出所) Smith, P. and Others, *strategic Marketing Communications*, Kogan
Page, 1997, p. 108.

出所：菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、
P206、菅原正博稿。

VI. 「顧客価値」創造型コミュニケーション

1 4 Pから4 Cのマーケティング コミュニケーションへ

マーケティングの4 Pは、メーカー志向のマーケティングの視点に立ったマーケティングコミュニケーションの概念である。具体的には、① product (製品戦略) ② price (価格戦略)、③ place (流通チャネル戦略)、④ promotion (プロモーション戦略) といった4つのマーケティングコミュニケーション戦略である。

これに対して、4 Cとは、赤澤昌樹氏が『MBAマーケティング速習ブック』内田学編(株)バルーク・ビジネス・コンサルティング著、PHP研究所、2003年P52で指摘しているように、① customer satisfaction (顧客満足戦略)、② customer value (顧客価値創造戦略)、③ customer cost (顧客負担価格戦略)、④ customers convenience (顧客の利便性・便宜性戦略)、⑤ communication (コミュニケーション戦略) といった具合に顧客満足志向・顧客価値創造志向のマーケティングへ変化・変身・進化してきている(赤沢氏は上記の①～④を4 Cと言っている)。

したがって、マーケティングコミュニケーション戦略もメーカー志向のマーケティングコミュニケーション戦略から、顧客満足志向・顧客価値創造志向のマーケティングコミュニケーション戦略へと変化しているものと考えられる。

つまり、①製品戦略から顧客満足・顧客価値創造戦略、②価格戦略から顧客負担価格戦略、③流通チャネル戦略から顧客利便性・便宜性戦略、④プロモーション戦略からコミュニケーション戦略へとマーケティングコミュニケーション戦略が変化してきたのである。

一言でいうならば、4 Pのマーケティングから顧客満足型の4 Cのマーケティングへとマーケティングニーズそのものマズローのいう自己発見・自己実現の欲求¹⁾という高次元

の欲求へと変化していったのである。

この顧客満足型マーケティングは、データベースマーケティング(database marketing) およびカスタマーリレーションシップマーケティング(customer relationship marketing) そのものを指しているといっても過言ではない。

顧客関係性マーケティングの目的は、顧客との長期継続購入関係を構築するマーケティングであり、いかに顧客関係性を優先させて、顧客との友好的な信頼関係を構築するかを考えるのであり、決して販売を先行させたりしない。

顧客一人ひとりをデータベース化し識別して、長期安定的な売上高と利益獲得のための信頼関係、良好な関係性を構築し顧客とのご縁を大切にするマーケティングである。したがって、顔の見えない不特定多数の顧客にマスコミュニケーションを通じて販売促進するのは訳が違うのである。

マーケティングの4 Pに見られるメーカー志向のマスマーケティングではなく、成熟社会の市場に適応した顧客「市場」セグメンテーション型のマーケティングが、顧客満足型マーケティングであるといえる。

顧客の要望をよく聴き(hearではなくlistenする)、顧客の身になって顧客を良い気持ちにさせる体験学習的なマーケティングを試みるのである。例えば、閉店間際にクリーニングの注文に応じたクリーニング店が、顧客にホテルの名前を聞き出して、明朝一番で早速お届けする。

しかも、閉店間際に当然に遅くなるという心配をかけないで、お詫びにミニ香水を品物と一緒にプレゼントするといったような、心温まるサービスマーケティングを行うのである。つまり、顧客主導の心温まるご縁(relationship)を大切にするマーケティングを展開するのが特徴である。

己実現の欲求を挙げている。この5段階は人間の欲求がピラミッド状に進化していくことを表している。この欲求のヒエラルキーは、時間と共に進化するものであり、底辺より上位までの欲求は、いずれも最上階にある欲求、つまり自己実現の欲求の土台になっている。

¹⁾ マズロー(A. maslow)は、欲求の5段階として、①生理的欲求、②安全・安定の欲求、③社会的・連帯・地位の欲求、④自尊・自我・承認の欲求、⑤自

そのためには、先ず①顧客のネーミングである「名前を獲得」し、②購入した顧客との信頼関係を築き長期「継続購入をしてもらうためのサービス・メニュー」を策定し、③顧客との「信頼関係性をさらに推進し固定化」を図って、④長期にわたって「ご縁を築くためのマーケティングコミュニケーション」を構築する必要がある。

2 「リレーションシップ獲得型」のコミュニケーション

顧客属性収集とは、顧客の氏名、生年月日、性別、年齢・世代、TEL、FAX、E-mail、住所、居住形態（持ち家・マンション・アパート）、家族構成、年間所得（年収）、生活水準、結婚歴、学歴（教育水準）、職業、趣味、消費行動・購買態度、ライフスタイル、社会階層、購入商品名、商品の購入先、購入価格、購入場所、購入年月日、購入方法（現金払い・クレジットカード）、購入交通手段（徒歩・電車・車）などを詳細に調べ上げることである。

つまり、マーケットセグメンテーション（market segmentation）、顧客細分化基準項目を設けて顧客の属性を把握することである。こうした属性は通常、データベース化されるのを原則とする。データベースによって顧客をゲット（get）、獲得するのである。では、4つの基準を示してもう少し具体的にみていこう。

①デモグラフィック（demographic）要因

デモグラフィック要因とは、顧客属性を人口学的、統計学的見地に立って見ていこうという基準である。具体的には年齢別、性別、家族構成別、ファミリーライフサイクル別、所得別、職業別、教育水準別、社会階層別などがこれに該当する。

②ジオグラフィック（geographic：地理学的）要因

地理的要因とは、購入者の居住地、地域別、商圈別（購入距離）、山の手か下町か、都市サイズ・都市規模別（大中小都市規模）、人口密度別、気候別などが考えられる。

③サイコグラフィック（psychographic）要因

サイコグラフィック要因とは、購買意思決

定に当たっての商品の認知→理解→確信→行為・行動およびAIDMAの法則に則った購買心理、つまり心理学上の購買意思決定要因を指している。AIDMA²⁾とは、注意・注目（attention）→興味・関心・好奇心（interest）→欲求・欲望（desire）→記憶（memory）→行動（action）のそれぞれの頭文字をとったものである。

具体的には、ライフスタイル別、ライフステージ・生活シーン別、パーソナリティー別（社交型・権威型・優柔不断型・堅実型・自己実現型・計画型など）、顧客ベネフィット別（簡便性・経済性・プレステージなど）、ユーザー別（潜在ユーザー・レギュラーユーザー・ノンユーザーなど）、使用率別・購買頻度別（ライト・ミディアム・ヘビーユーザーなど）、ロイヤルティー水準別（極めて強い・強い・中ぐらい・弱い・なしなど）、認知段階別（未知・認知・関心・願望・理解・記憶・確信・行動など）などが考えられる。

④マーケティング（marketing）要因

主にマーケティングコミュニケーション要因である製品・商品・サービスそのもの、価格、品質、サービス、小売業態・店舗・売場、広告・販売促進・人的販売・パブリシティー（広報活動）などが挙げられる。

上記に掲げた4要因別データを詳細にとり、購買者である購買意思決定者と購買要因との相関マトリックス分析や多変量解析などによって顧客属性をしっかりとつかむ必要がある。

顧客ターゲットを絞り奥行きの深い顧客獲得のためのマーケティングコミュニケーションの意義はここにある。消費の個性化・多様化・ファッション化が進んでいる今日だけに、顧客心理をついた標的カスタマー獲得型顧客属性コミュニケーション戦略が注目される。

特に、データベース化を進めるに当たって

²⁾ AIDMAの法則に類似するモデルとして、コーレイ（R.H. Colley）のダグマー・モデル（DAGMAR＝広告の目標管理方式の提唱）がある。コーレイによれば、広告活動は未知→認知→理解→確信→行為というプロセス（マーケティング・コミュニケーション・スペクトラム：marketing communication spectrum）を経ると説明している。

は、「6W4H1Dの原則」を忘れないことである。具体的にはいつ(when)→どこで(whare)→誰が(who)→何を(what)→誰に(whom)→何故(why)→どのように(how)→いくらで(how mauch)→どのくらい(how many)→何時までに(how long)→やるか(do)である。

標的カスタマー・ゲットによる顧客属性を把握するためには、何といたっても標的とする顧客氏名、つまり顧客リストの獲得やポイントカードなどの会員カード、ダイレクト・レスポンス広告(新聞や雑誌などに掲載したフリーダイヤルなどで電話を受けて顧客属性を名取りする広告方法)、サンプル提供、資料請求などによる顧客発掘作戦が必要になる。

末永いおつきあいをし、企業と顧客との縁を大切にしていくためには、クレジットカード、東急カードのような顧客カードや中堅食品スーパー・オオゼキが発行しているポイントカードのような会員カードを発行して顧客の属性を把握するとよい。

カードのデザインなども斬新で奇抜な顧客にいつまでも愛される親しみの持てるデザインカードを工夫することが好ましい。カード化は、顧客の属性を把握しデータベース化できる強みがあり、広く普及させ強烈な愛着感を植え付けたいものである。

また、最近ではインターネットによるホームページやEメール、携帯メール、FAXなどの情報機器が発達しているので、こうした機器を駆使して見込み客などの顧客獲得作戦を展開するのも一方法である。もちろん、ポスティングや手渡しチラシのようなオーソドックスなやり方もやり方次第で効果が上がる。

DMをあらかじめ送付しておいて、確認の電話を入れる電話作戦なども功を奏することがある。いずれにしても、顧客の行動記録を先ずつかむことから始める必要がある。以下、顧客獲得の方法について述べることにする。

①顧客満足度100%の製品・商品・サービスの提供

顧客満足型のマーケティングを成功させるためには、先ず何といたっても提供する製品・

商品・サービスの満足度を最大化・極大化することが大切である。そのためには、標的ターゲット顧客層が要求するニーズ「(needs)生活必需的」商品→ウォンツ(wants)「生活向上的」商品→デザイア「(desire)生活欲望的」商品を模索し確定して新生活文化価値を創造しデザインできるようなカスタマーバリュー(customer valure)を構築することである。

高額な健康食品であるとか耐久消費財などの場合には、「ご愛用者カード」などのようなものとか、「アンケート用紙」などをパッケージに挿入しておくという手もある。その場合、協力者には粗品進呈をするのが礼儀である。もちろん、料金後納の葉書にすることを忘れてはならない。新商品の販売時に行うと比較的効果がある。

また、展示会とか見本市を行う場合には、「お試しキャンペーン」と称して試食・試飲・試着・試運転などを行い、同時にカタログの郵送先などを合わせて聞きだすことも可能である。コミュニケーションの機会をいかにして構築するかを、常に考えておかなければならない。

②顧客リストの収集

いくら顧客満足度の高い製品や商品・サービスが整っても、提供する顧客・ユーザーのリストが無ければ顧客満足させることはできない。単なる職域名簿、卒業名簿、同好会名簿などは容易に入手できるかも知れないが、商業用の利益や売り上げを増大させる名簿はなかなか手に入りにくい。

マーケティングリサーチ会社やカード会社、通販を行っている会社などから入手・購入することもできるが、それなりの経費負担を覚悟しなければならない。最も良い方法は、自社独自の「クレジットカード」や「顧客カード」「ポイントカード」などを作って募集し、独自の顧客名簿を作成することである。

ポイントカードや単なる顧客カードと違って、クレジットカードの場合は、氏名、年齢、性別、職業、年収、家族数、勤務先名、勤続年数等々、数多くの属性を記入しなければならない。申し込み基準に満たない顧客はのカード発行は却下される。

もちろん、クレジットカードで購入した顧客データは、データベースとして保管され販売データとして活用される。現金購入の場合にもクレジットカードを見せてもらい、ポイントを加算するなどの措置がデパートなどでは行われている。

しかし、ポイントカード（IDカードまたは現金カード）に比べて買い物データの収集率は低いのが現状である。前者は約70%、後者は約50%というデータもある。併用するのが好ましいことに変わりはない。いずれにしても、長期的顧客維持のためにストア・ロイヤルティーの高い顧客を見つけない限り最大利益を確保することはできないであろう。

なお、カードの個人識別は会員番号や暗証番号を活用する。識別にはICカード、磁気カード、バーコード、リードライトなどの方法がある。

③ダイレクト・レスポンス

(direct response) 広告による入手

この方法は、新聞や雑誌などに記載されたフリーダイヤルの電話などを通じて、顧客がどのような反応を示すか、直接電話を受け顧客の属性を収集する方法である。資料請求などの名目で申し込みをさせ、合わせて属性を収集するという手段も考えられる。

顧客の属性内容にもよるが、顧客リストを購入するよりは確実性の高い方法であるといえる。顧客リスト購入が、自社が標的とする顧客リストであるという保証はありえないからである。

3 「リレーションシップ構築・発展型」のコミュニケーション

顧客属性の収集や購買行動のデータベースができ上がったならば、顧客との関係性の構築、つまりカスタマー・リレーションシップの構築に向けての戦略を練る必要がある。リレーション (relation) とは、①関係・関連・間柄、②親族関係・縁故・親類、③説話・陳述・物語、④利害関係・国際関係・(異性との) 関係、といったような意味がある。

これがカスタマーリレーションシップ (customer relationship) ということになれば

ば、顧客との緊密かつ親密な関係性ということになる。つまり、顧客との最初のお見合いであり、顧客とのご縁を大切にし長期的な観点に立って、双方向のコミュニケーションを構築し維持・発展・展開していこうという意思表示である。

カスタマーリレーションシップとは、単なるDMやチラシを送るというような顧客関係ではなく、製品や商品・サービスはもとより企業の経営理念、企業ミッション、企業ビジョン・構想、企業目標、企業イメージ、企業の社会貢献活動などを通じて広く深く永い顧客との信頼関係を構築するという意味である。

企業の生き方や生き様・ライフスタイルを通じて顧客との信頼関係を構築し、コラボレーション (collaboration: 協創・協働) によるパートナーシップマネジメント (partnership management) やマーケティングへの展開を通して顧客のニーズやウォンツに適応していこうという思想であり意思表示なのである。

広義の意味は、前述したと通りであるが、狭義では顧客カードに記載された購買データやデータベースによって顧客を識別し、いかに強力な情報交換関係性を強化し長期継続的な購買関係を模索していくかという、顧客満足度・顧客貢献度・顧客シェアをいかに高めていくかにかかっている。

最も良い顧客関係性は、①魅力的な製品・商品・サービス (購入商品) を、②何時でも (購入頻度)、③より多く (購入金額)、④長期的に購入 (継続購入) してくれる顧客関係性、つまりファンづくりである。

そのためには顧客の購買パターンを見極める必要がある。前述の4つのパターンを繰り返してくれる顧客が最も貢献度が高い顧客であるが、実際は4拍子揃った顧客はそうたくさんいるものではない。最終的には、購入金額の多い顧客のABC分析³⁾を行い顧客貢献

³⁾ 顧客のABC分析とは、ブランドロイヤルティーなどによる自社商品貢献度の高い顧客を多い順番に分析・選択していき、ブランドロイヤルティーの低い顧客はカットしていくという顧客との長期永続的取引関係性を維持するために行う分析手法を指してこのように言ってみたものである。

度の高い顧客（リピーター）との関係性を強化していくことになる。

Aは新規の顧客、Bは長期継続的な貢献度の高い顧客（AからBに移行する顧客を増大させる努力が必要）、CはBから落ちてきた見込みのない顧客、というように客観的な数字による顧客管理であり顧客ごとの購買データ・販売データの収集と分析・検討である。そのためには、企業に対するブランドロイヤルティーや企業イメージのアップに努力しなければならない。

東京、六本木にオープンしたルイ・ヴィトンのような知名度の高い企業ブランドならいざ知らず、顧客に愛され親しまれ新生活文化価値を創造しデザインできるような企業および強烈で魅力的なブランドロイヤルティーを持たない限り顧客関係性の維持・展開は難しい。今や、世界標準・世界商品・世界企業という認識が大切になってきた。リレーションシップマーケティングはこの3要因をいかに現実のものにするかで決定づけられる。

4 「リレーションシップ成長・促進型」のコミュニケーション

このコミュニケーションは、顧客関係性をさらに成長させ促進させて、真の信頼関係を推進していくことによって、顧客満足の創造を図るものである。顧客カードによって折角獲得した顧客が離反することのないよう、初対面の顧客を一生の顧客にして一生涯面倒見を行うという段階のコミュニケーションである。

とにかく、顧客は浮気心・移り気をもっておりともすると他店へと離反するという特質をもっている。競合するデザイナーズブランドやプライベートブランド、企業イメージ、新製品の開発等々によって目移りしてしまうのである。オピニオンリーダー（opinion leader）による影響も計り知れないものがある。

顧客を離反させないためには、販売後のアフターケアをしっかりと行って、アフターケアがビフォアサービス、ひいては販売時点サービスに繋がるような筋書き、つまりス

トリーをあらかじめ作っておく必要がある。製品・商品・サービスなどに対する「飽き」をなくするような、顧客関係性を常に配慮しておくのである。「飽き」が店舗の空きに繋がらないようにしなければならない。

カード会員に対する割引販売とか、会員ならではの恩典・メリット、情報誌の配布、ポイントカードサービス、会員のためのイベント、クレーム相談窓口、返品制度、誕生日プレゼント、顧客提案制度、多額購入金額者別の現金払い戻し特別セールなど、顧客をつなぎ止めておく方法をあらかじめ考えておく必要がある。

多額購入者に優しいサービスのメニューを色々と工夫して、信頼関係を維持・発展させるのである。会員であり新規顧客紹介者に何か恩典を与えるような方法も考えられる。

恩典もそこに場限りのものではなく、ポイントが加算されるとか心のお返しができるような長期的視野を見込んだものがよい。必ずしも金額ではなく心の恩返しができるよう感謝の気持ちが伝わるようなメッセージでもよい。

資生堂の花椿会のような会員向けの情報誌でもよいし、ニューライフデザイナー⁴⁾発想の自分づくり、ライフステージごとの生活文化価値観のプレゼンテーションなど、顧客を良い気持ちにする暮らしの提案・ノウハウ的な心理効果を狙った出しものでもよい。

仮に20代の女性であれば、快適なブライダルライフを提案するような商品や生活カタログでもよいし、自己発見・自己実現の欲求を満喫できるようなビデオのレンタルや提供でも良いのである。つまり、ライフスタイルの発見ができるようなソフトウェアを提供するのである。

中堅スーパーオオゼキが行っているよう

⁴⁾ ニューライフデザイナー（newlife designer）とは、顧客ニーズやウォンツを発掘するために新生活文化価値の創造・デザインを行う新生活開発者を指してこう言ったものである。顧客価値（customer value）の創造を図るためには、消費者・顧客という情報の受信者からフィードバックされた情報をボトムアップして、インタラクティブなコミュニケーション活動を行う必要がある。

に、たまったポイントを毎月1回指定のサービス日（金曜日）に現金と換金できるような仕組みを考えたりするのも顧客をつなぎ止める良い方法である。時にはポイント2倍・3倍セールもある。

東京近郊の中央林間ではオオゼキの他、東急ストアなどがあり、顧客は双方のカードを使い分けしている。特に、オオゼキの顧客カードはかなりのリピーターを呼んでおりその効果は計り知れないものがある。

その証拠に店内は常に活気があり商品の回転率が良いため、商品は安く新鮮なモノが多いのが特徴である。近隣にある東急の顧客などとは完全に差別化している。

新聞折り込みチラシは毎週入っており、先ず、オオゼキのチラシを先に見るという主婦層が多い。

以上のように、顧客を喜ばせる方法は、誕生日祝い、入学と卒業祝い、結婚祝い、結婚記念日等々他にも多々ある。大切なことはハードウェアである金銭に訴えるサービスとソフトウェアでありヒューマンウェアである心のサービスを上手に使い分けることではないだろうか。

これは、アメリカのウォルフ (brian.p. woolf) 著『顧客識別マーケティング』ダイヤモンド社によれば、顧客特典概念を右の10Pに置き換えて提唱している。

こうした概念も顧客をつなぎ止める大きな役割を果たすものと考えられる。顧客関係性展開で大切なことは、ポイントの数字である。通常は前述のオオゼキがやっているような100円に対して1ポイント、つまり1円を条件にする。上限は低めから設定するのがよい。そして買えば買うほど、徐々に得になるという方式にもっていくことが大切である。

次は、一ヶ月当たりの「購入客数」と「客単価」との関係である。購入客数を増やすためには来店頻度をいかに高めるかにかかっている。客単価は一ヶ月当たりの売上高を来店客数で除した金額である。一般的に利幅の良い商品は、商品回転率が悪く、逆に利幅の悪い商品は回転率が良いという特徴がある。

- ① price → 値引き・会員は安く買い物ができる。
- ② purchases → 購入額インセンティブ・使えば使うほど報酬がある。
- ③ points → ポイント制・ポイント高で何かと交換できる。
- ④ partners → 共同ポイント・競合しない企業同士でポイントを提供する。
- ⑤ prizes → 懸賞・抽選資格が得られる。
- ⑥ probono → 公益活動・福祉団体への資金援助をする。
- ⑦ privileges → 特権・予約なしでいつでも泊まれる。
- ⑧ personalization → パーソナル化・名前をいつでも呼べる。
- ⑨ participation → 参加・グループインタビューなどで意見を聞く。
- ⑩ presto → 迅速・即座に解決してくれる。

出所：『Customer Specific Marketing』

Brian.P. Woolf.

出所：荒川圭基『顧客満足型マーケティング』

PHP研究所、2003年、P70。

双方ともに高い商品はそうざらにあるものではない。気をつけなければならないことは、常連客・固定客のブランドロイヤルティーやストアロイヤルティーの高い商品を品揃えして顧客の来店頻度を促進することである。そうすることで、顧客の企業や商品・サービスに対する忠誠心がでてくる。

さらに、常連客の顧客アンケートを試食・試飲・試着などをかねて実施して見ることも大切なことである。欲しい商品やいらぬ商品の有無、商品知識や販売員の接客態度、店舗陳列、商品配置・レイアウト、価格の高低、実施して欲しいイベント、ブランド商品への関心度、来店頻度、住所などを確認する。

この他、関連商品の販売を強化するやり方、データマイニング（数多くのデータの中からコンピュータ技法によって一定の法則を見出す）、質の高い顧客がこだわっている商品の開発、購入後の個人情報の受発信やニューズレ

ター、定期的な情報誌、DM送付、ヒット商品やヒットメニューの購入者と商品の相関・マトリックス分析、5W2Hの法則に基づく購入者の追跡調査などを、時系列できめ細かく調査・分析・検討することである。

後は顧客との長期的な対話・双方向のコミュニケーションを絶やさないことである。コミュニケーションは、hear(聞く)ではなくlisten(聴く)、顧客についてもlearn(学ぶ)ではなくstudy(探求する)という心がけが大切である。

コミュニケーションの手段はどんなことでもよい。つなぎ止めておく必要がある。購入後の満足度、新商品のご案内、商品の保守サービス、顧客のポイント数と恩典などをEメールによって、コミュニケーションするチャンスはいくらでも存在する。

5 「リレーションシップ維持・存続型」のコミュニケーション

このコミュニケーションは、顧客の長期にわたる維持・存続をさせるための条件設定することに他ならない。つまり、顧客との末永き良好な取引維持関係性⁵⁾の存続である。

顧客とのご縁を何年も円滑かつ良好に維持するにはどのようにしたらよいかを、あらかじめ考えておく必要がある。できれば一回の顧客を一生購入していただくような、リレーションシップやコミュニケーションを絶やさないことである。

親から子、子から孫へという具合に縦系列でいくやり方と横系列、つまり職域や友達・校友関係へのアプローチの2通りが考えられる。顧客獲得には通常、獲得費用がかかる。おそらく1回の購入で離反していく顧客では、獲得費用をまかなえない。

2度、3度というようにリピーターとなっ

て初めて獲得費用を取り戻すことができる。顧客の離反率が高ならないような措置を講ずる必要があるのである。一生の顧客との関係性を維持・存続できれば、顧客一人一人のライフタイムバリュー (lifetime value) を計算できるであろう。ライフタイムバリューとは、人間一人が一生で消費する金額を指している。

一生購入して頂かなくても総務省の家計調査年報などで、品目別の月刊消費額を調べれば試算できるはずである。顧客ごとの過去の月別購入実績が分かればあらかじめ容易に試算できる。後はどのくらいのマーケットシェアを確保できるかに係っている。

やむなく離反した顧客については、なぜ離反したのかその原因究明を欠かしてはならない。競合店の動きや出店、ブランドロイヤルティーの欠如、製品・商品・サービスに対するマンネリ化と飽き、新製品開発の遅れ、時代にマッチしたウォンツ商品⁶⁾の欠如、老朽化による顧客の店離れ、欲しい商品の無さ、価格競争の失敗、非価格競争の認識不足、企業イメージの欠如など総合的に原因究明を試みる必要がある。

また、プライバシーの侵害にも気をつける必要がある。顧客をキープするためには、顧客データなどのプライバシーを侵害せず、秘密事項を遵守することが大切である。そうしないと、信頼関係は崩れてしまうのである。個人情報目的外使用、収集データ内容の開示、情報の漏洩・紛失、データ管理の不行き届き、異議の申し立ての禁止、個人情報の収集制限などのないようにならなければならない。

さらに、優秀な社員には成果主義の導入や報奨制度などを設けてモチベーションを高め、顧客管理をする従業員が退社・転職しないよう、アメリカのシアーズ・ローバックの

⁵⁾ 顧客との良好な取引維持関係性とは、顧客が一生消費する金額であるライフタイムバリューの構築を図るために、顧客との良好で円滑な取引関係性を長期にわたって維持存続する必要がある。

つまり、長期永続的な顧客一人一人を育て一生かけて特定の商品やサービスの追跡調査を行うという意味合いが込められている顧客との維持関係性をこのように言ってみたものである。

⁶⁾ ニーズ商品 (needs goods) に対してウォンツ商品 (wants goods) と言ってみたものである。ニーズ商品とは最寄性の強い商品である生活必需的商品を指し、ウォンツ商品とは買回性の強い商品であるより生活向上の商品を指している。筆者は、ウォンツ商品よりさらに欲求度や欲望が強い商品をデザイア商品 (desire goods) と言うことにしている。

会長が提唱した、社内顧客的な気配りをする
ことを忘れてはならない。

オピニオンリーダーによる口コミによって
顧客をキープする方法も考えられる。企業の
P R (public relations) 活動やパブリシ
ティー (publicity: 企業の広報活動) の高揚
に目をつけマスコミ 5 媒体を活用し、自社製
品やサービス、企業イメージなど話題提供を
行って顧客を維持・存続させる方法も納得の
いくものである。

最後は、顧客ライフサイクル⁷⁾の問題であ
る。人間に寿命があるのと同様に顧客には、
顧客のライフスタイル (life style: 生活様
式・行動様式・価値観など) および年代や性
別、所得水準・生活水準、欲求の度合い、購
買動機などによってライフサイクルが異なる
ということである。例えば、①顧客との初め
での出会い、つまり獲得→②顧客の育成・発
展→③顧客の成長・促進→④顧客の維持・存
続→⑤顧客の離反・休眠といったサイクルで
ある。

こうした顧客サイクルによって、製品・商
品・サービスの好みや購入場所、購入方法、
支払方法などに特徴があるということを忘れ
てはならない。顧客との関係を維持・存続さ
せるためにはできるだけ長期にわたる親密な
関係性を創意工夫する必要がある。顧客は常
に浮気者なのである。

「顧客の獲得は断られたときから始まる」
と言っても過言ではない。しかしながら、い
ちど良好な関係性を維持したならば、リピー
ターとなって次の購買に繋がるような作戦を
立てて情報交換、インタラクティブコミュニ
ケーションを展開しなければならない。「自社
の顧客よ永遠なれ」である。

⁷⁾ 商品や人間にも寿命があるのと同様に、顧客にも
寿命がある。顧客ライフサイクルである。一度、育
成した顧客がある日に何らかの理由で顧客名簿や
カルテから離散するようなことがよくある。

調べてみると競合店が進出していたり、オピニ
オンリーダーなどの口コミで客離れが起きている
というような現象である。しかしながら、こうした顧客
のニーズを発掘させるようなブランドやサービスを
強化することによって、休眠客がリピーターとな
ることがよくある。休眠客の復活である。顧客ライ
フサイクルという概念に気づかなければならない。

VII. C S型プロモーションミックス戦略

1 プロモーションミックスの概念

プロモーションミックス (promotion mix)
とは、広告・人的販売・パブリシティー
・販売促進 (狭義)・口コミ・パッケージ
・消費者の組織化などのコミュニケーション
チャンネルを指している。しかしながら、
ここでいうプロモーションミックスは、単
なるメーカー志向のマーケティングの 4 P
の一環としてのプロモーションミックスで
はない。

あくまでもマーケットイン、つまり MC
(マーケティングコミュニケーション) にお
けるプロモーションミックスを指しているの
である。この認識を忘れてはならない。大方
の文献は 4 P を中心にして論究したものが多い。

ここで論究するマーケティングミックス
は、C S、つまり会社・企業が意図する顧客
に刺激のある製品・商品・サービス情報を発
信し、購入して頂くための顧客満足志向のプ
ロモーションミックスである。

図表 7-1 を見ていただきたい。これはコ
ミュニケーションチャンネルの諸特性である。
特徴的なことは、コミュニケーションチャネ
ルには「統制可能チャンネル」と「統制困難な
チャンネル」の 2 つのチャンネルがあることであ
る。広告・人的販売・販売促進活動などは前
者に属し、パブリシティー、口コミなどは後
者に属する。

次は、構造的・使用的特徴である。一つの
概念は「人的」か「非人的」かという問題で
ある。前者に該当するチャンネルは、人的販売
および口コミである。反対に後者に該当する
チャンネルは、広告、販売促進、パブリシティー
である。

もう一つの概念は、消費者に対するコミュ
ニケーションの方法である。具体的には、「一
方的」か「双方向」かというコミュニケーション
の入手方法である。前者には、広告・販売
促進・パブリシティーが該当し、後者には人
的販売・口コミが該当する。

図表 7-1 コミュニケーションチャネルの諸特性

コミュニケーション・チャネル	A. 構造的・使用的特徴	B. 一般的機能	C. 購買意思決定過程における主要な役割
統制可能チャネル			
広告	非人的 接近利用は容易である。 一般的関心の内容 一方的コミュニケーション	マス・オーディエンスへ 情報提供 製品への好ましい態度の 誘導 販売に対する刺激	認知 知識 若干の態度の変容も しくは形成
人的販売	人的 必ずしも接近利用は容易 でない。 特定関心の内容 双方向的コミュニケーション	見込客に対する特定情報 の提供 販売締結	製品使用法の指導 見込度の高い顧客に 対しある程度の説得 能力 販売締結
販売促進活動	非人的 しばしば接近利用しうる。 特定関心の内容 一方的コミュニケーション	広告と人的販売の調整と 補完	認知 知識 製品使用方の指導
統制困難チャネル			
ニュースと編集記事	非人的 必ずしも接近利用は容易 でない。 一般的関心の内容 一方的コミュニケーション	新製品ニュース 製品の評価	認知 知識 態度変容 意思決定の援助
対人関係コミュニケーション (クチコミ)	人的 常に接近利用できるとは かざらない。 一般に製品外の関心が内 容 双方向的コミュニケーション	友情 連帯 相互援助 社会的地位 レクリエーション	知識 態度変容 製品使用方の指導 意思決定の援助

出典：T. S. Robertson, *Innovative Behavior and Communication*, 1971, p.157 による。

出所：三上富三郎編『新現代マーケティング入門』実教出版、1989年、P177。

その他、コミュニケーションチャネル¹⁾ごとの一般的特性および購買意思決定過程にお

¹⁾ communication channel の捉え方には、ミクロとマクロの捉え方がある。前者の捉え方は、いわゆるプロモーションミックスの捉え方であり、後者の捉え方は企業を取り巻くステークホルダー (stakeholder: 利害関係者) とのコミュニケーションチャネルである。

マーケティング・コミュニケーションチャネルは、メーカーや流通業者などの発信者からのメッセージだけでなく、消費者・顧客など受信者情報をどうフィードバックさせて顧客ニーズを模索するか、統合型のマーケティング・コミュニケーションチャネルへと推移してきている。

ける主要な役割については、統制可能なチャネルである広告、人的販売、販売促進活動、および統制困難なチャネルであるニュースと編集記事、対人関係コミュニケーション (口コミ) など、それぞれの項目をよく見て比較してもらいたい。

2 プロモーション戦略における プッシュとプル

マーケティングプロモーション戦略には、プッシュ (push) 戦略およびプル (pull) 戦略の2つの流れがある。プッシュとは、押すと

いう意味がで、メーカーなどが手近な販売協力者に力を入れて、自社製品・商品の押し創り出そうというメーカー志向型の販売戦略であり、セールスマンなどによる人的販売やディーラーヘルプス(dealer helps: 販売店援助)活動がその重点政策となっている。

これに対して、プルとは直接的に販売業者や消費者に販売の力を入れて、引きを創り出そうという顧客満足志向型の販売戦略であり、広告宣伝活動や狭義の販売促進であるSP(sales promotion)などをいうのである。

カスタマーバリュー、つまり顧客価値を最重視する顧客満足志向型のマーケティング戦略を志向する限りにおいて、プッシュ戦略は、プル戦略に吸収されるものと考えられる。

プッシュ戦略というのは、需要よりも供給が少ない、いわばモノ不足の時代のマーケティング戦略の名残であり、現代のマーケティング概念には必ずしも当てはまらないと考えるべきであろう。

3 マーケティングコミュニケーションスペクトル

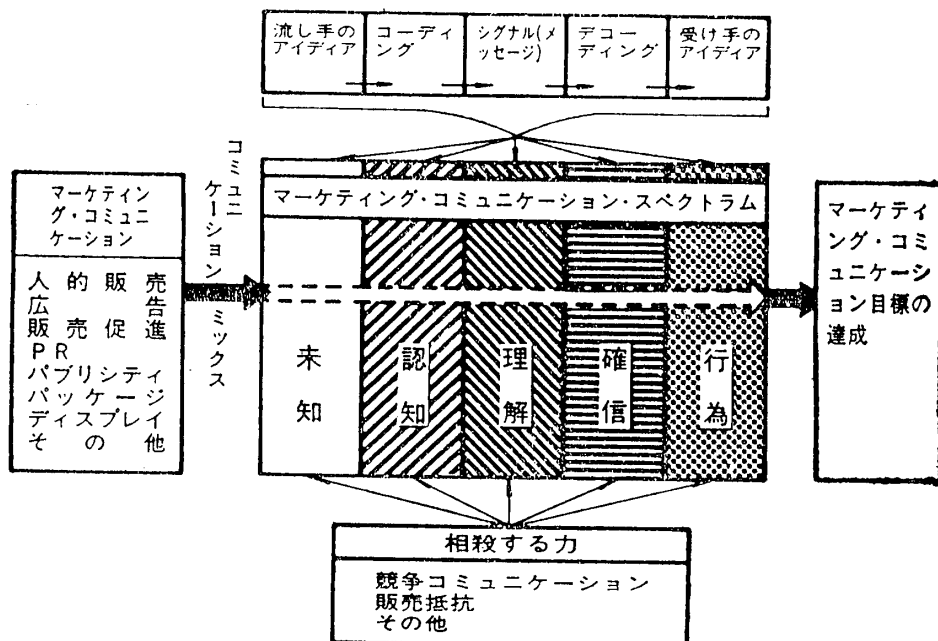
コーレイ(Russel H.Colley)によれば、マーケティングコミュニケーションスペクトラム(marketing communication spectrum²⁾)とは、未知→認知→理解→確信→行動の5段階に分かれており、それぞれの段階を一つひとつクリアしていくという消費者心理を経て、購買行動に至るという論理を提唱している。

つまり、知名度・認知率の向上が理解率を上昇させ、理解率の向上が確信率を上昇させ、確信率の向上が、消費者の態度変容確率を押し上げて購買行動、つまり売上高の増大を図るという仮説を立てているのである(図表7-2参照)。

この図の上部に示してある一連するフローは、情報の送り手がメッセージを伝達媒体を通じて受け手に送り、受け手が何らかの反応を示して、フィードバックされるというプロ

²⁾ コーレイのダグマモデルと類似するモデルに、AIDMAの法則および購買心理の7段階などのモデルがある。こうしたモデルは、マズローの欲求の5段階を基礎にして展開されるものと考えられる。

図表7-2 マーケティングコミュニケーションスペクトラムの形態



(出典) 小林太三郎・坂井幸三郎著『広告と販売促進』企業経営通信学院

出所: 原田一郎『マーケティング』産能大学、1996年、P94。

セスを示しているものと考えられる。

- ①送り手のアイデア→コーディング (coding: 自分の伝えたいものを言葉や文字のメッセージに直す)
- ②シグナル: メッセージ→デコーディング (decoding: 送り手のメッセージが伝達媒体であるチャネルを通じて解読される)
- ③受け手のアイデア

一方、人的販売・広告・教育・パブリシティーなどのコミュニケーションチャネルごとの消費者心理とプロモーション貢献度との相関関係については、前掲図表7-1を見て欲しい。

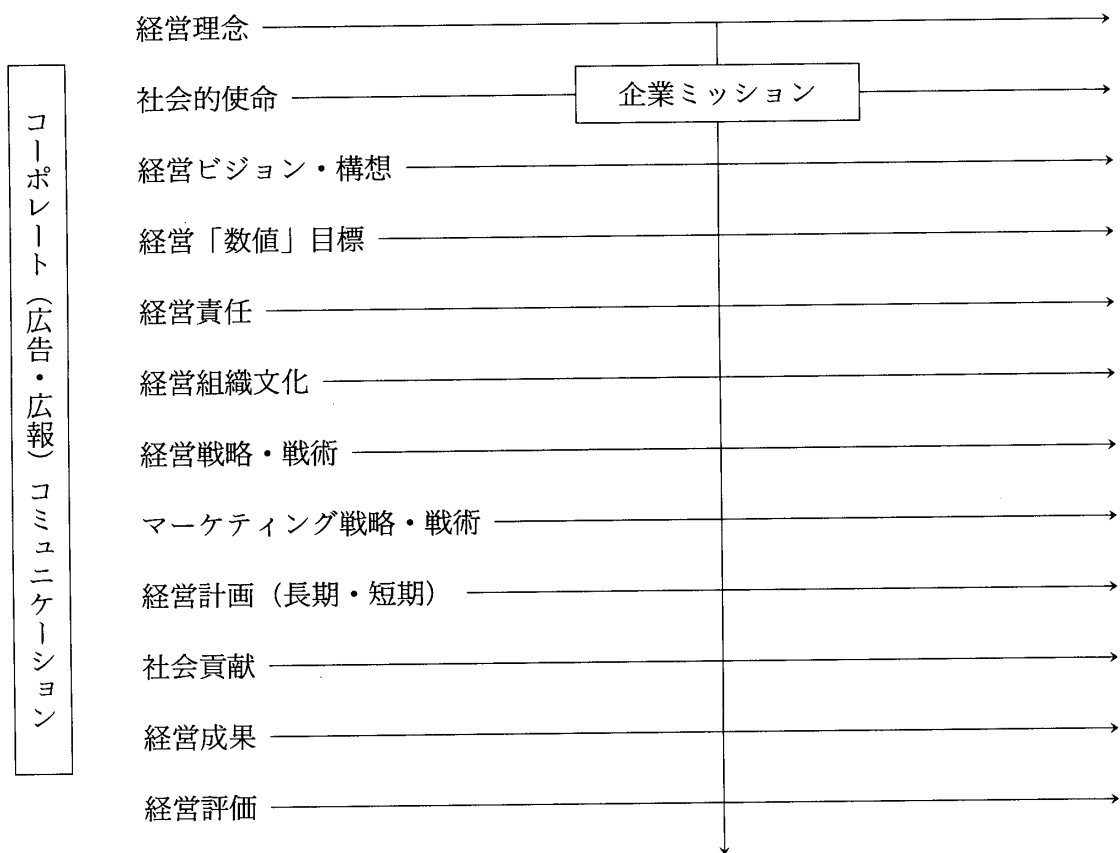
特に、認知段階における訴求効果は、マスコミ5媒体を使用した広告やパブリシティーの効果が極めて高い。広告は理解段階で認知

段階よりもやや効果が低くなるものの、確信段階で高い訴求力を示し、行為段階においては効果は減少する。

一方、パブリシティーは認知段階では極めて効果的であるが、理解以降の各段階においては訴求効果は激減する。逆に人的販売は認知率は低いものの理解→確信→行為段階へと進むにつれて効果的であることがわかる。

人的販売と同様に認知レベルでは訴求力の低い消費者教育は、理解レベルでは急速に効果が上がり確信・行為段階では効果が激減するという特徴がある。いずれにしても、マーケティングコミュニケーションチャネル、つまり伝達媒体が、マーケティングコミュニケーションスペクトラムの各段階とどのような関係にあり、訴求効果を高めることができるかを十分に把握しておく必要がある。

図表8-1 企業ミッションと広告・広報活動



VIII. 21世紀への課題と展望

1 企業ミッションと広告・広報

21世紀の広報は、企業ミッションとの関係性を大切にした広告・広報戦略を基軸にする必要がある。企業における社会的使命(corporate social mission)と広報戦略のあり方である。いま何故、企業ミッションが大切であるかといえば、バブル経済崩壊後の日本経済は、景気の後退が余儀なくされるなか、不正をしてまで利益を獲得し、本来の企業倫理に反するような企業が目立っているからである。

企業経営はあくまで先ず利益、つまり収益率を上げることを第一目標に掲げて、過度の競争原理主義に奔走する企業が目立つようになってきている。企業における利益は、決して先に存在するものではなく、「企業は社会の公器」として社会貢献をした見返り恩恵として結果的に後からついてくるからである。

「公共の利益＝公益を以て私益と成す」という企業の本質を忘却している企業は、いずれ自己崩壊を招く結果に陥るであろう。正義が必ず勝者に導くということは、古今東西、今も昔も変わらない。歴史がそれを証明している。日本株式会社のバブル崩壊はまさにその良い例である。

企業における広報活動も然りである。方向を間違えた企業広報は企業を取り巻くステークホルダーに対して、結果的に損失を与える羽目に陥るであろう。企業における人間性、社会性、公共性、公益性、環境性、貢献性、倫理性などを第一義的に考え、企業における収益性は結果として後からもたらされるものである。

企業ミッションを、経営理念に次ぐ社会的使命として掲げるミッションマネジメントおよびミッションマーケティングとして捉え、その中にどう広報・コミュニケーション活動を位置づけるかという考え方に立たなければならない。ミッションという概念は、もともと神(god)であるイエス・キリストと信者との契約であり、これを普及伝道する学校が、ミッションスクールである。

企業経営とミッションとの関係は、欧米の市民に定着している契約思想が、企業にも定着しキリストに変わって企業が企業を取り巻く、ステークホルダーとの公約(commitment)をするのとはよく似ている。

広告・広報コミュニケーション活動は図表8-1で見ると、会社・企業におけるミッションとも大いに関係性を維持しながら、経営戦略・戦術→マーケティング戦略・戦術→経営計画(長期・短期)の中に盛り込まなければならない。

2 広告・広報活動とコミュニケーション

先ずは、広報・広告活動と広告活動の相違点を明らかにする必要がある。企業における広告(advertising)活動および広報・パブリシティー(publicity)活動は、企業を取り巻くステークホルダーとのコミュニケーション活動上、極めて重要な意義があるコミュニケーション媒体である。

広告および広報・パブリシティー自体は、人的販売のような消費者と直接意思疎通を交わす双方向のインタラクティブコミュニケーション、つまりツーウェイではなくワンウェイコミュニケーションの一つであると考えられる。

広告活動はどちらかといえば、顧客ニーズに適合した製品・商品・サービスを市場に供するためのいわば、主体的マーケティング活動の領域に包含される。これに対して、広報・パブリシティー活動は、マーケティング活動との関係性を維持する過程において第三者であるマスコミ媒体・ジャーナリズムに紙面記事・ニュース・番組報道として客観的に採り上げられる(主体性がない)マネジメント活動領域であると考えられる。

したがって、広告活動にはコスト、つまり媒体使用料金がかるが、広報・パブリシティー活動はマスコミ媒体である第三者が勝手に採り上げるため、コストがかからないという特徴がある。

しかも、広報・パブリシティーは広告主から直接発信される情報ではなく、公平な第三者である媒体社が価値を認知したと受け取ら

れる可能性が高く、信頼性が高い情報であると評価されるケースが多い。

しかしながら、広告が広告主自身の表現内容を媒体社などを通じて、隅々までコントロールできるのとは異なり、広報・パブリシティの場合、必ずしも好意的に採り上げられるという保証はない。

一方、同じ広告主が行う広告でも広告宣伝といういい方がある。宣伝とはプロパガンダ(propaganda)のことであり、広告と宣伝はいい方は異なるが同義と考えて差し支えないものと思われる。

広告と広報・パブリシティは、媒体社に客観的なニュース記事・番組記事として採り上げられるか否か、広告主自身が広告活動として採り上げるかどうかという点で異なるのである。どちらが優先するかという次元のものではなく、いかに双方のバランスを維持して製品・商品イメージや企業イメージを維持していくかという問題なのである。

広報・パブリシティと類似のPR(public relations:パブリックリレーションズ)という用語がある。パブリックとは公衆とか大衆、一般市民、公開の・評判の、知れ渡っているという市民社会の理解や関係性、信頼性を維持していこうという思いが存在する。

これに対してリレーションズとは、市民社会との良い関係づくりやご縁を大切にしていこうという社会的使命・ミッション(social mission)が存在するのである。したがって、PRは広報・パブリシティよりもマクロ的な次元の高い概念であるといえるであろう。

3 グローバル化時代の広報コミュニケーション

情報化・IT化・インターネット社会の進展に伴って地球は一つ、地球規模で物事を考えるという価値認識や価値基準、つまりグローバルジェーション、グローバルスタンダード、ボーダーレスという言葉がはやってる。

ソニー、キャノン、トヨタ、ホンダといった国家を越えた「世界標準」→「世界商品」→「世界企業」といった企業概念が、創造的

破壊の発想から浮かび上がってきているのは、こうした背景が現実のものに成りつつあるからである。

地球は一つであり環境問題をはじめに地球規模で、マーケティングやマネジメントを考えざるを得なくなっているのも事実である。こうした21世紀企業に共通するキーワードは、「創造・共生・公正・貢献・感動」の5つであると考えられ、各々を共通・共有するという認識を持つ必要がある。

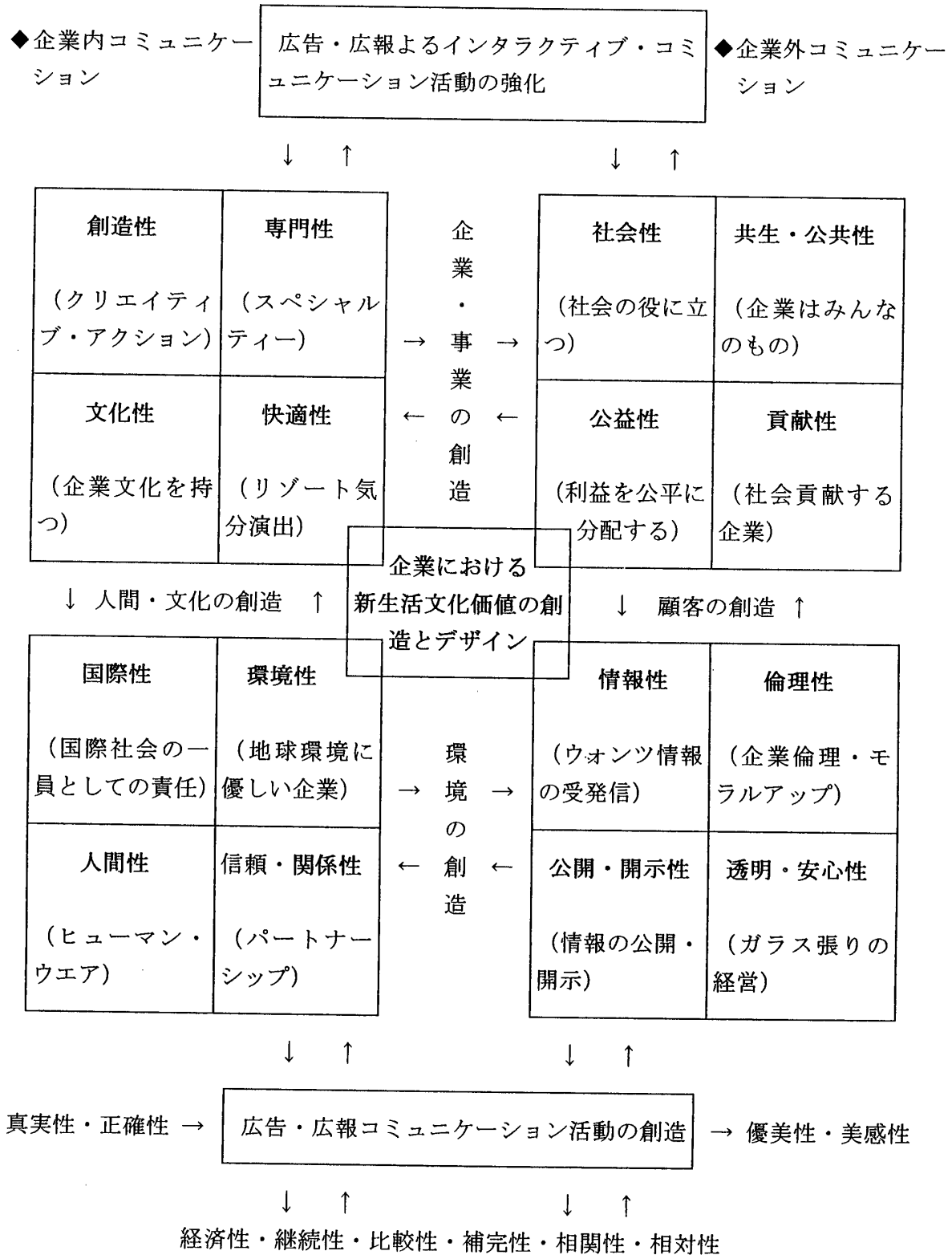
つまり、全世界の英知を結集して人類共通・共有の福祉の向上に向けて社会貢献をし、社会貢献した見返り恩恵としての社会的利益を構築するという発想を持たなければならない。会社・企業の利益は決して先にあるものではない。エクセレントカンパニーの時代から、アドマイアードカンパニー、ソシオエコロジカルカンパニーへと変化・変身・進化させなければならない。

21世紀の企業像は、企業を取り巻くステークホルダーとの関係だけではない。

創造性、専門性、国際性、社会性、共生・公共性、貢献性、公益性、倫理性、公開・開示・透明性、安心・安全性に裏付けられた、信頼性の高い絆で結ばれる共生社会や共生企業、共生市民、人間(個人)社会および共生世界の実現を図ることである。

図表8-2で見る会社・企業とステークホルダーとのインタラクティブなコミュニケーション活動がこれを可能にするだろう。広告、広報・パブリシティ活動もこうした考えを基礎に地球規模で考えざるを得ないところまでできているのではないだろうか。電子商取引は当たり前の時代となり、インターネット社会の実現がこれを可能にする。

図表 8-2 広告・広報コミュニケーション活動と企業の未来像



4 広告・広報によるコミュニケーションの目的

広告・広報・パブリシティによる、コーポレートコミュニケーション活動の目的は、長期および短期における経営戦略上の目標や計画に沿った形で設定し進めていく必要がある。

また、企業を取り巻く顧客、株主、従業員、取引先、債権・債務者、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、行政府といったステークホルダーとの関係性をツーウェイコミュニケーションというカタチにして、パートナーシップを維持していくことが求められる。

それぞれのステークホルダーには、各々異なったコミュニケーションが存在しており、決して束ねて情報の受発信をしてはならない。メッセージの使い分けをする必要があるのである。もちろん、重なり合う部分も当然に存在する。しかしながら、本質は異なるということに目配りをする。

（財）経済広報センターの調査によれば、広報の目的として重視しているものの割合は、「マスコミとの良好な関係」88.1%、「経営理念、経営方針の明示」86.0%、「社内情報の共有化」74.6%、「緊急事態に対処する」62.7%、「広く企業外から情報を得る」56.8%という比率がでている。

こうした数字を見ると、広報の目的は、企業外および企業内の情報をバランスよく取り込んで、対外的・対内的に良好なコミュニケーション活動を行うという意図がくみ取れる。したがって、企業ミッション (corporate mission)、企業イメージ (corporate image) とか企業文化 (corporate culture)、企業の社会的貢献 (corporate contribution) の概念がクローズアップされる。

こうすることで、企業とステークホルダーとの円滑で良好な、取引関係性を構築していくというプロセスを経て、「企業は社会の公器」であり「公共の利益＝公益を以て私益と成す」ことによって企業収益を上げていくというねらいがあるものと思われる。

もちろん、こうした概念だけではない。企

業を取り巻く社会経済環境分析、経営資源分析、競合関係分析、経営差別化分析、事業目標設定分析などによって、コーポレートコミュニケーション (corporate communication)、広報・パブリシティ・コミュニケーションは変わってくる。

したがって、図表8-3で見えるように企業における外的環境コミュニケーションおよび内的環境コミュニケーションとの橋渡しをするコーポレートコミュニケーション活動がどうしても必要になる。

良いメッセージは、良い企業環境からしか伝わらないし、認知され理解され確信され、記憶され行動に移されない。企業ミッションを設定し理解しミッション必達のスピリッツを持てるような企業内外の諸環境が整わなければ、収益率は向上しないのである。

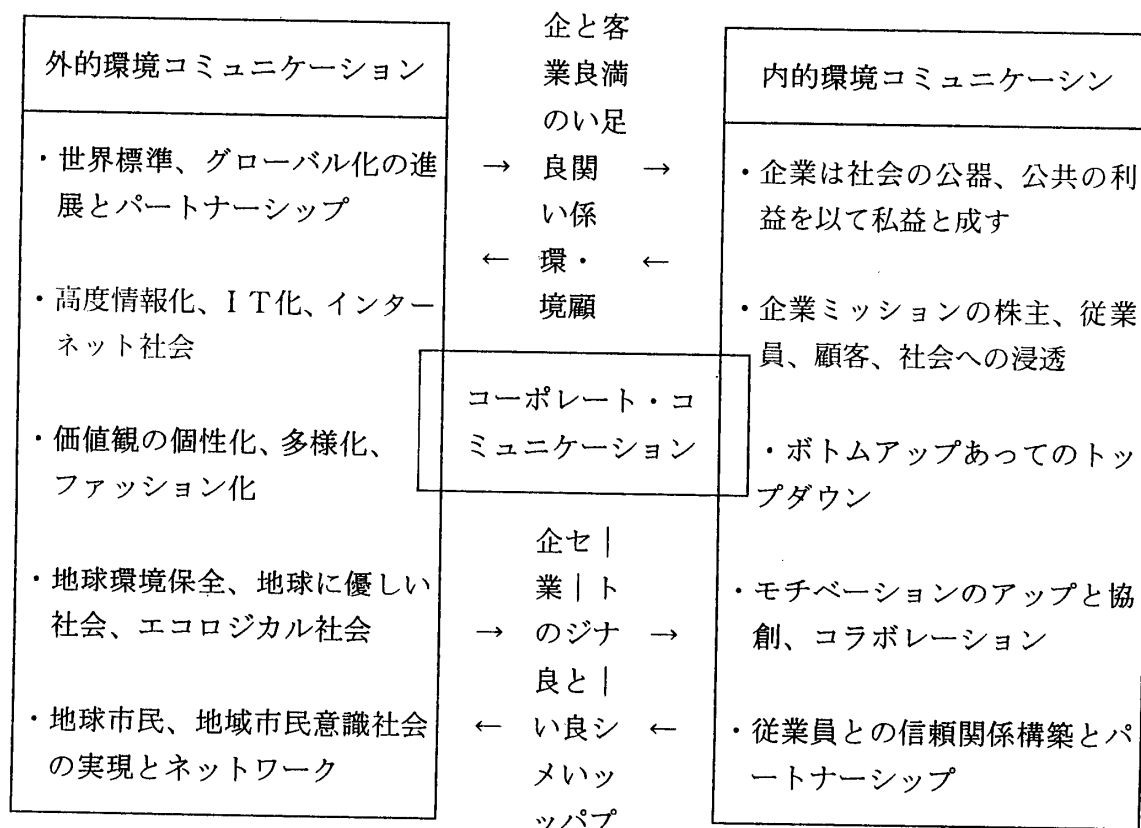
もちろん、こういった環境が整わなければ真の広報担当者は生まれないし、ステークホルダーとの信頼関係は成立しないであろう。コーポレートコミュニケーションは、企業を取り巻くステークホルダーとの利害を調整する機能を保持している。

キヤノンの企業ミッションともいえる企業像は、次の通りである。「キヤノンの経営理念は、共生です。共生は文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、全ての人類が末永く共に生き、共に働いて幸せに暮らしていける社会をめざします。キヤノンは、世界に繁栄と人類の幸福のために貢献していくことをめざし、共生の実現に向けて成長と発展を遂げてまいります (キヤノンのホームページより)」。

ソニーの創業者精神、つまりミッションは「人真似はしない」というミッションであり、絶えず時代の先取り、つまり変化を求めていくという「創造企業精神」がソニースピリッツとなっている。キヤノンと同様に良いミッションは、良い企業イメージ、良い企業環境、良いコミュニケーションを作り上げる。

ソニーに限らずメーカーは、基本的には新製品の良さで勝負しなければならない。そのためには、膨大な研究開発費が投入され開発競争は熾烈を極めることになる。今日のコス

図表 8-3 社会経済環境変化とコーポレートコミュニケーション



トが明日の利益・収益率を高めるのである。

2003年4月24日（木）の日本経済新聞に、日産自動車における将来の成長の原動力になる研究開発費は、前期で約3,000億円とトヨタ自動車の半分以下であるという記事が載っていた。

技術の日産といわれた企業が、マーチの改良などメーカー成長の要になる研究開発費に資金を投入しなかったために、企業収益率は低迷していったのである。このことは、CEO兼COOであるカルロス・ゴーン氏自身も指摘している。

日産再生の原動力は、ゴーン氏が掲げた「モチベーション (motivation)」を企業ミッションにし「sift the future=人と車と自然との共生」を合い言葉にして、従業員のやる気を起こさせた。英語のキャッチフレーズも将来を見据えた何か新鮮な感じがする。

従業員にやる気を起こさせることこそ、立派な経営資源であることを実証検分したのである。そして爆発的なエネルギーパワー、ド

ライビングフォース (driving force: 企業の推進力) を引き出して、日産再生の立て役者となった。

マスコミをうまく利用し活用したことや成果主義を導入するなど企業収益にどのくらい貢献したかを従業員の昇級・昇進の判断基準にするなど、真の競争原理主義を導入してやる気を促したのである。

こうした背景にはゴーン氏の内外に対するインタラクティブなコミュニケーション以外の何ものでもない。ゴーン流のプレゼンテーションスキルによって従業員が自己暗示をかけられたように、収益率を高める世界企業に成長している。

ゴーン氏は毎年約3,000人の従業員との対話を大切にし、hear (聞く) ではなく listen (聴く=主体性あり) したのである。自ら従業員の目線までトーンダウンしみんなと一緒に考えているというコラボレーションの精神を植え付けた。

そして、ボトムアップあつてのトップダウ

ンという経営システムに切り替えた。さらにCEOの意思決定は、現場の従業員と同時進行であるという意思決定の迅速さ、仕事の迅速さ、ムリ・ムラ・ムダを省くという横断的な組織改革をも成し遂げたのである。

まさにコストカッターそのものである。従来の官僚型の硬直化した組織改革をやったのである。もちろん、これには犠牲が伴ったことはいうまでもない。遊休資産の売却、採算の悪い下請けの整理、約2万1,000人のリストラ、企業収益に貢献していない採算の悪い工場の閉鎖等々、合理主義に徹したのである。

NRPに引き続いて、プラン180(最終年度は2005年)という合理化計画を樹立し、現在の販売台数に100万台の生産販売台数の上乘せ、売上高対営業利益率は業界初の8%、有利子負債0(ゼロ)に向けて必達で臨んでいる。

ゴーン氏はまさに日産自動車の広告塔、つまりコーポレートコミュニケーションそのものであり、広報コミュニケーションの立て役者でも

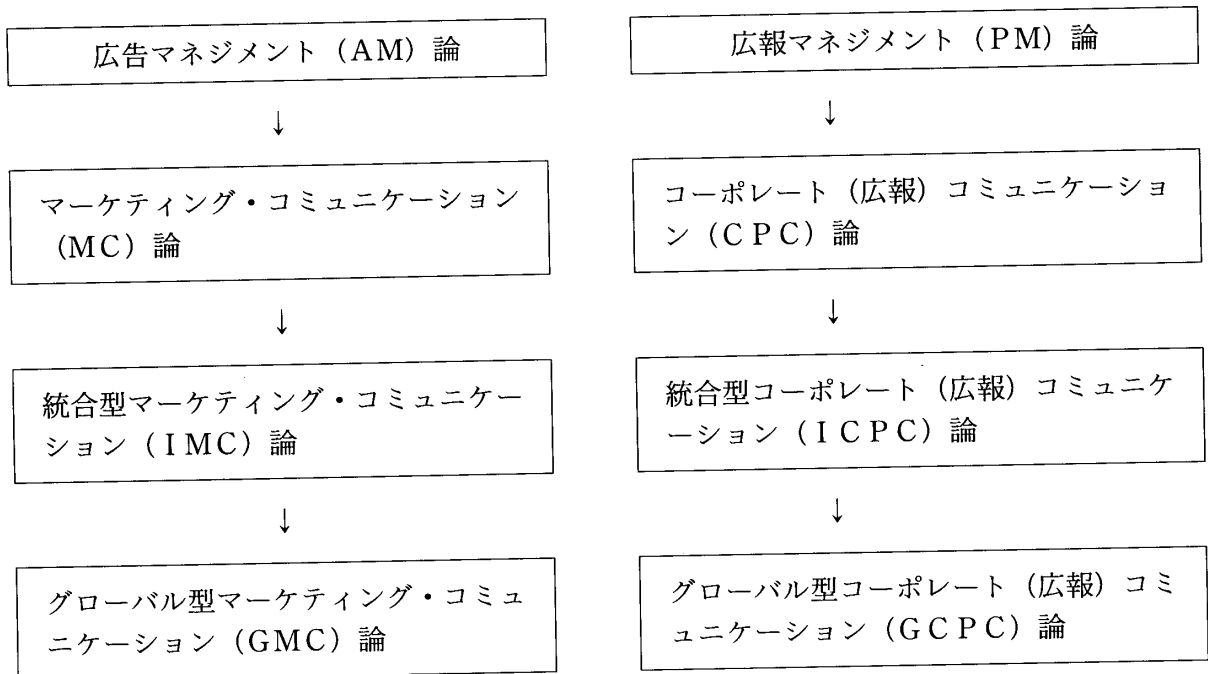
あるといえるだろう。ゴーン社長にはマスコミや従業員を引きつけるカリスマ性がある。

その意味でコーポレートコミュニケーションは、企業を取り巻くステークホルダーとの良好な関係を構築する、ありとあらゆるコミュニケーション媒体を指すといえる。広告・広報パブリシティのコミュニケーションとは異なり広く深い概念である。電通PRセンターの資料によれば、コーポレートコミュニケーションの基本目的は、次の3つのカテゴリーに分類されている。

- ①企業を取り巻く社会との良好な関係性の創出・維持。
- ②企業の実態に即した、正当な企業評価の獲得・企業イメージの形成。
- ③企業活動を円滑に推進し、企業の諸目標の達成を可能にする社内外環境づくり。

それぞれにテーマ、企画・プログラムなどの提供業務がある。その詳細については、

図表 8-4 広告・広報戦略の変容過程



出所：菅原正博・市川 貢・増田大三編著『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P53大塚賢龍稿より引用し一部補筆修正した。

図表 8-4 を見ていただきたい。コーポレートコミュニケーションは、社会経済環境の変化、価値観の変化に敏感に対応しなければならない。

2. デジタル化社会の広告・広報

コーポレートコミュニケーション活動の環境としての広報活動は、国際化・グローバル化・グローバリゼーションの進展に伴って、大きく変化していくことが予想される。

IT化によるニューメディア革命およびマルチメディア&メディアミックス志向の情報化社会の到来は、従来型の広報活動を180度変革させ広報革命をもたらすことになる。インターネットによるメディアミックス社会の到来が、広報によるコミュニケーション革命をもたらすのである。

これによって、企業における海外広報活動の基本姿勢や海外広報活動のあり方、特に海外向け広報媒体もインターネット広報に変わってくるだろう。従来の広報媒体に、インターネットやパソコン通信、モバイルによる多機能型携帯電話などの媒体が付加されてくるのである。

すべては、パソコンの普及台数、つまりネット人口の増加やICカード内蔵の携帯電話の普及（NTTドコモとソニーは携帯電話用のICカード事業で提携する：2003年10月22日、日本経済新聞第1面）台数および普及率にかかっている。

1990年代末から、NTTドコモのiモードやKDDIのEZ web、J-フォンのJ skyなど、インターネットに繋がる携帯電話やPHS、電子手帳、PDA（personal digital assistant）、カーナビなどのモバイル端末が急成長を続けており、次世代の重要な広告・広報媒体になりつつある。

インターネットのホームページ開設の仕方は、前述したが今後は新聞、ラジオ、テレビ、雑誌などに代わるデジタル化が進む。つまり電磁的处理による広報媒体が大きな役割を果たすようになる。インターネットやICカード内蔵の携帯電話などによる広告・広報媒体の出現である。

現在の携帯電話は、音声による電話機能と文字・活字によるメール交換情報機能が中心であるが、これが端末として企業のコンピュータ本体とオンラインで繋がると、もはや携帯電話の域を越えて、ミニパソコンとしての機能を持つようになる。

今や、マスコミ4媒体の時代から、マスコミ5媒体、6媒体という時代になりつつある。広告・広報媒体は、衛星多チャンネル放送媒体や携帯電話までがメディアになる、インターネット媒体の発展などでマスコミ4媒体は崩れつつあるといっても過言ではない。

前述した、衛星多チャンネル放送と2000年12月に本放送が始まったBSデジタル放送、2003年からデジタル放送に転換しチャンネル数の4倍が可能になる地上波テレビ放送が可能になっている。

さらにサービス領域を増やして多チャンネル時代に対応しようとしているCATVなどにより、視聴者の選択可能なチャンネル数がさらに増加されている。

これに拍車をかけているのが、インターネットでつながるパソコン、デジタルテレビ、携帯電話などのモバイル端末を広告・広報媒体として成長させている。

オンライン媒体といえば、電話線に接続する電話やファクシミリを指していたが、今日では電波で繋がる全てのメディアを指すようになってきており、インターネット上のホームページがその主役を占めるようになってきたのである。

もちろん、企業におけるホームページの多くは広告活動であるが、これは広報活動や地域消費者・市民活動、社会貢献活動などによる、企業とそれを取り巻くステークホルダーとの良好な関係性を構築するという機能をも兼ねることが可能である。電波媒体の多くが双方向媒体（interactive media¹⁾）として

¹⁾ interactive media は、双方向型のメディアを指し、こんど企業、生活、メディアの3つの変化に対応した広告・広報手法の開発が行われるものと見られる。インターネット広告、デジタルテレビ、インタラクティブCM、インターネット・企業サイト、CD-ROMなどのパッケージメディア、新聞・電話など複数のメディアを組み合わせたレスポンス広告などはそのはしりである（博報堂 広告ビジネス・プロジェクト編『よくわかる広告ビジネス』日本能率協会マネジメントセンター、2001年、P185）。

の機能を保持し、双方向のコミュニケーションを可能にする。

また、街に設置され始めている巨大な画面に動画像を映し出す街頭ビジョンのLED (light emitting diode=発光ダイオード) サインをはじめ、プラズマディスプレイや液晶ディスプレイなど、大小さまざまなテレビ画面を街の随所に掲げる「マルチメディア型情報配信システム」が開発されている。こうしたメディアである、ストリートメディア (street media) が、単なる広告機能だけでなく、広報メディアとして使用される日はもうそこまで来ている。

3. 広告・広報戦略の変容プロセス

広告戦略の変容プロセスは、甲子園大学経営情報学部助教授の大塚賢龍氏が指摘しているように、①広告マネジメント論→②マーケティングコミュニケーション論→③統合型マーケティングコミュニケーション (IMC= integrated marketing communication) 論→④グローバル統合型マーケティングコミュニケーション論、という具合に体系化され変容していくものと思われる。

同様に広報論も、①広報マネジメント論→②コーポレート (広報) コミュニケーション論→③統合型コーポレート (広報) コミュニケーション論→④グローバル型コーポレート (広報) コミュニケーション論という具合に変容していくものであると考えられる²⁾。

21世紀の広告と広報戦略の方向性を統合的に捉えると、統合型マーケティングマネジメント広告・広報コミュニケーション→グローバル型マーケティングマネジメント広告・広報コミュニケーションへの転換であると考えられる。

こうしたフローへのシフト、つまり統合型コミュニケーションからグローバル型コミュニケーションへの転換ということになると、ますますデジタルによる電波媒体であるインターネット広告や広報への取り組み方いかんが、21世紀の広告・広報戦略の方向を大きく左右することになる。

4. ユビキタスネットワーク社会到来への対応

さらに、図表8-5で見ると、IT革命の大きな潮流となる日本発のユビキタスネットワーク (ubiquitous internet working) が構築されようとしている。

低コストブロードバンド環境、第三世代携帯電話サービス、デジタルAV機器、ネット家電、IPV6、電子タグの実用化などで最先端をいく我が国は、ユビキタスネットワーク社会実現のテストベッドとして世界の注目を集めている。

今や、インターネットを利用できる環境は、家庭やオフィスだけでなく携帯電話やホットスポット (hot spot)、つまり駅構内やホテルのロビー、図書館、喫茶店といった公共のスペースに無線ラン用のアクセスポイントを設置し、無線ラン機能を持つノートパソコンやPDAなどを使用して、インターネットに接続できるようにしたスポットで顧客サービスとして無償提供されるもののほか、各社が有償サービスとして独自のホットスポット網を構築してきている。

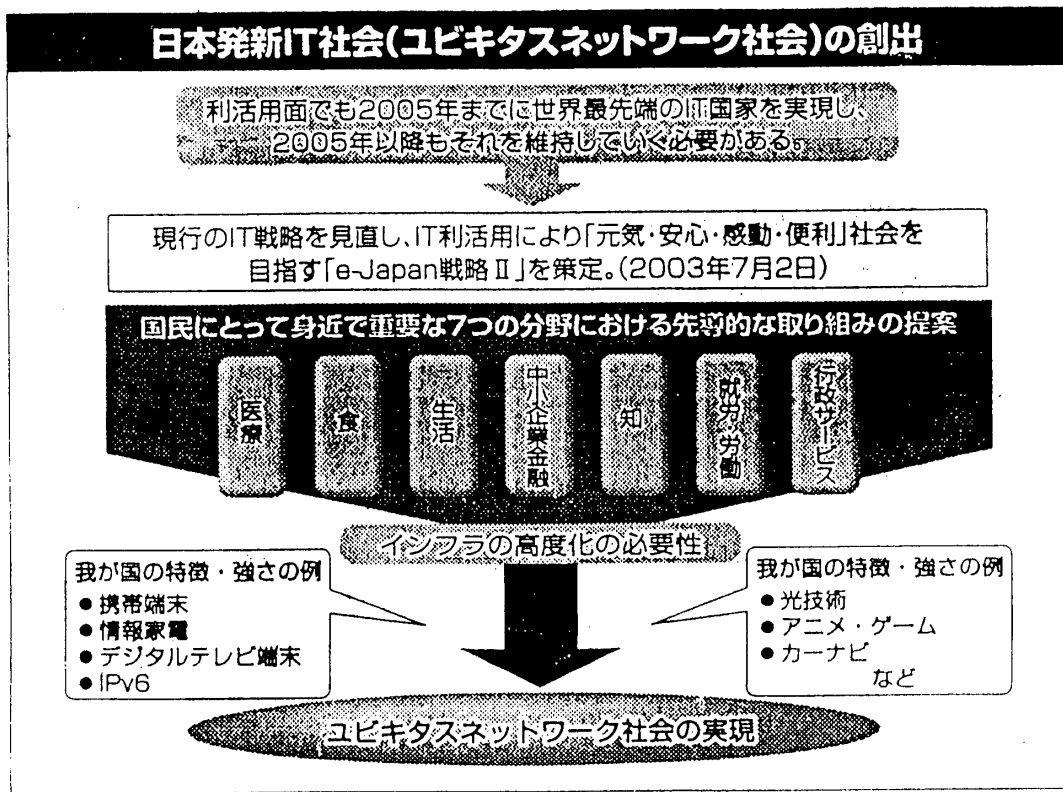
ユビキタス社会では、多様なネットワークのシームレス化と高速化が進み、携帯電話機能機能の多様化が加速する。住宅ではドアの監視やエアコンのコントロールなどが、外出先の携帯電話によって可能になり安全性や快適性が向上することになる。自動車でもシステムにおける交通情報やエンターテインメントコンテンツの配線などで携帯電話のネットワークが使われるようになるといわれている。

モバイルコマースでは、携帯電話が財布代わりになるので本人認証にいろいろな手法が考えられることになるだろう。つまり、いつでもどこでも必要な情報をインターネットから引き出して活用できる環境が整ってきているのである。携帯電話は今や話すための道具からメールやインターネット、あるいはサーバーのデータを見る道具へと進化しつつある³⁾。

²⁾ 菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年、P53大塚賢龍稿。

³⁾ 日本経済新聞、2003年11月24日 (月) 朝刊、24面。シンポジウム『ユビキタス・ネットワーク社会の展望』の取材記事。

図表 8-5 日本発 I T 社会 (ユビキタスネットワーク社会) の創出



出所：日本経済新聞、2003年11月24日（月）朝刊、25面。

最近では携帯インターネット、無線LAN(構内情報通信網)、ネットカーナビ、ICカードなどでどこからでもアクセスできる環境が整いつつある。これをいつでどこでも誰でもなんでも繋がるようにするのがユビキタスネットワーク社会なのである。

もちろん、ネットワークの高度化やセキュリティの確保が必要であることはいうまでもない。こうした背景から、広告・広報コミュニケーションに関するインタラクティブコミュニケーションが新たなメディアを介して行われる可能性は十分にあり得るということを理解しておく必要があるだろう。

おわりに

マーケティングコミュニケーション(広告・宣伝活動など)とコーポレートコミュニケーション(PR・広報活動など)は、相互補完的な関係がある。しかしながら、前者が

マーケティングの領域に入るのに対して、後者は企業におけるマネジメントとの関係性を深めながら展開されてきたという経緯がある。

広義の解釈では、マーケティングコミュニケーションは、コーポレートコミュニケーションの中に包含されると考えられる。双方のコミュニケーション活動は、デジタル化社会を迎えて、コミュニケーションの概念は大きく変化しようとしている。何時でも、何処でも、誰でもといわれるユビキタスネットワーク社会がもうそこまできているからである。

今後は企業と企業を取り巻くステークホルダーとのコミュニケーションにおける関係性が、ありとあらゆる機会を通じて頻繁に行われる可能性がある。マーケティング成果や経営成果は、事業内外における良好なコミュニケーション活動を構築することで、企業

ミッションである社会的使命を果たすことになる。

「企業は社会の公器」とすると同時に、「公共の利益を以て私益と成す」という柔らかなマネジメントやマーケティングの論理が優先され、企業が社会貢献をした結果その見返りであり恩恵として顧客利益である顧客満足のみならずステークホルダーの利益、つまり社会満足を促すことになるだろう。

ケイタイやミニパソコンのようにコミュニケーション媒体が簡便化されればされるほど、逆に人間味あふれる真のコミュニケーションの中身が求められてくる。こうした意味において、グローバル化社会におけるコミュニケーションのあり方を再度、見直す変革期にきていると考えられる。本論はこうした点について若干の私的見解を述べたものである。

[参考文献]

- 浅井慶三郎『サービスとマーケティング (増補版)』同文館出版、2003年。
- アメリカ・マーケティング協会編、日本マーケティング協会訳、校閲・総括、深見義一・関口猛夫『マーケティング定義集』日本マーケティング協会、1963年。
- 荒川圭基『顧客満足型マーケティング』PHP研究所、2003年。
- 内田 学編、(株)バルーク・ビジネス・コンサルティング『MBAマーケティング速習ブック』PHP研究所、2003年。
- J.ウデル、G.ラツニカ“Marketing in an Age of Change, An Introduction” (John Wiley & Sons)
- 大山正・詫摩武俊・中島力『心理学 (新版)』有斐閣双書、有斐閣、1965年。
- 大山正・杉本敏夫編『心理学』北樹出版、1990年。
- 岡野雅行、財部誠一解説『俺がつくる!』中経出版、2003年。
- 柏木重秋編『新版広告概論』ダイヤモンド社、1988年。
- 川勝久・上畑武志『広告のことがわかる本』産能大学出版部、1989年。
- 来住元朗『消費者行動と小売マーケティング』中央経済社、1986年。
- 小林太三郎編『新しい広告』電通、1974年。
- 小林太三郎・嶋村和恵監修『新しい広告 (新版)』電通、1997年。
- P.F.Kotler & E.L. Robelto, Social Marketing, The Free Press 1989. (井関利明訳『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社、1995年。)
- フィリップ・コトラー、村田昭治監修、小坂 恕・疋田聡・三村優美子訳、『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社、1996年。
- フィリップ・コトラー、恩蔵直人監訳、大川修二訳『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社、2003年。
- カルロス・ゴーン、フィリップ・リエス、高野優訳『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社、2003年。
- 小宮和行編『カルロス・ゴーンの「答えは会社のなかにある」』あさ出版、2001年。
- 嶋口充輝『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年。
- 菅原正博・市川 貢・増田大三編『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年。
- Smith, P. and Others, Strategic Marketing Communications, Kogan Page, 1997.
- 名和太郎『企業広報のノウハウ』日本実業出版社、1992年。
- 日本経済新聞、2003年11月24日 (月) 朝刊、25面。
- 日本社会学会編集委員会編『現代社会学入門 (第2版)』有斐閣双書、有斐閣、1962年。
- 野末敏明『コトバのイメージ学』電通、1986年。
- 野中郁次郎・紺野 登『知識創造の方法論』東洋経済新報社、2003年。
- 田内幸一『マーケティング』日経文庫、日本経済新聞社、1985年。
- 田尾雅夫『モチベーション入門』日経文庫、日本経済新聞社、1993年。
- 同文館編『マーケティング用語辞典 (増補版)』同文館出版、1975年。

P.F.ドラッカー、上田惇生訳『P・F・ドラッカー経営論集』ダイヤモンド・ハーバードビジネス編集部編、ダイヤモンド社、1998年。

ポール・ハーシー、ケネス・H・ブランチャード、山本成二・水野 基・成田 攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部、1978年。
博報堂広告ビジネス・プロジェクト編『よくわかる広告ビジネス』、日本能率協会マネジメントセンター、2001年。

原田一郎『マーケティング』産能大学、1996年。

藤江俊彦『現代の広報』電通、1995年。

Belch, G.E. & Belch, M.A., Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, Irwin, 1995.

Britt, S.H. & Boyd, H.W., "Marketing Management and Administrative Action".
Defining-Advertising Goals

星野 匡『発想法入門』日経文庫、日本経済新聞社、1989年。

C.L. Bovee, J.V. Thill, G.P. Dovel, M.B. Wood, Advertising Excellence, McGraw. Hill, 1995.

松岡孝次郎『マーケティング・マネジメント(新版)』、産能大学、1996年。

三上富三郎編『新現代マーケティング入門』実教出版、1989年。

水尾順一『マーケティング倫理』中央経済社、2000年。

三宅隆之『現代マーケティング概論』同友館、1999年。

三宅隆之『社会的使命の経営学』中央経済社、2002年。

三宅隆之『社会的使命のマーケティング』中央経済社、2003年。

三宅隆之『非営利組織のマーケティング』白桃書房、2003年。

村田昭治編『マーケティング用語辞典』日経文庫、日本経済新聞社、1978年。

村田昭治『マーケティングフィロソフィー』国元書房、1996年。

森田一寿『行動科学』産能大学、1996年。

森田浩平『社会心理学』晃洋書房、1994年。

T.S. Robertson, Innovation Behavior and Communication, 1971.